

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO AL ÁREA DE  
TELAS DE LA EMPRESA DOGAMA S.A.S.

CATALINA JARAMILLO MONSALVE

Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Bello

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Bello, 2015

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADO AL ÁREA DE  
TELAS DE LA EMPRESA DOGAMA S.A.S.

CATALINA JARAMILLO MONSALVE

Luz Adriana Muñoz Duque

Asesora Temática

Yeny Leydy Osorio Sánchez

Asesora Metodológica

Corporación Universitaria Minuto de Dios Sede Bello

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Bello, 2015

## Contenido

	Pág.
Resumen .....	6
Introducción.....	6
1. Descripción del contexto .....	8
2. Planteamiento del problema .....	9
3. Justificación .....	13
4. Objetivos.....	14
4.1 Objetivo general .....	14
4.2 Objetivos específicos .....	15
5. Marco teórico.....	15
5.1 El concepto de clima organizacional .....	15
5.2 Enfoques del clima organizacional.....	18
5.2.1 Enfoque estructural.....	18
5.2.2 Enfoque perceptual .....	19

5.2.3 Enfoque interactivo.....	20
5.2.4 Enfoque cultural .....	20
5.3 Dimensiones del clima organizacional .....	21
5.3.1 Las dimensiones de Likert.....	21
5.3.2 Dimensiones en el modelo de Sudarsky .....	23
5.3.3 Dimensiones en el modelo de Fernando Toro .....	24
5.3.4 Dimensiones en el modelo de Carlos Méndez.....	25
5.3.5 Dimensiones en el modelo de Guillermo García.....	26
5.4 Variables que intervienen en el clima organizacional de acuerdo al IMCOC de Carlos Eduardo Méndez .....	27
5.4.1 Objetivos.....	27
5.4.2 Cooperación.....	28
5.4.3 Relaciones interpersonales .....	28
5.4.4 Liderazgo .....	29
5.4.5 Control .....	30
5.4.6 Toma de decisiones .....	30
5.4.7 Motivación.....	31

6. Metodología.....	34
6.1 Enfoque.....	34
6.2 Tipo de investigación .....	35
6.4 Población y muestra .....	36
6.5 Técnicas y herramientas de recolección de la información .....	37
6.5.1 Fuentes primarias.....	37
6.5.2 Fuentes secundarias .....	37
6.5.3 Instrumentos .....	37
6.6 Plan de análisis .....	40
7. Orientaciones éticas.....	43
8. Descripción de Resultados.....	44
8.1 Caracterización de la muestra.....	44
8.2 Resultados de la encuesta en las diferentes variables.....	47
8.2.1 Resultados de la variable “objetivos” .....	47
8.2.2 Resultados de la variable “cooperación” .....	48
8.2.3 Resultados de la variable “liderazgo” .....	49
8.2.4 Resultados de la variable “toma de decisiones” .....	49

8.2.5 Resultados de la variable “relaciones interpersonales” .....	50
8.2.6 Resultados de la variable “motivación” .....	51
8.2.7 Resultados de la variable “control” .....	51
8.3 Aspectos del clima organizacional que deben ser mejorados o potencializados..	52
8.3.1 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “Objetivos” .....	52
8.3.2 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “liderazgo” .....	54
8.3.3 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “toma de decisiones” .....	54
8.3.4 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “relaciones interpersonales”	55
8.3.5 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “motivación” .....	56
9. Discusión .....	58
10. Limitaciones .....	60
11. Conclusiones.....	61
12. Recomendaciones .....	62
Bibliografía.....	63
ANEXO A. Cuestionario IMCOC.....	68
ANEXO B. Consentimiento informado.....	75
ANEXO C. Resultados de la encuesta .....	76

*A Dios Gracias por prestarme la vida y cumplir mis sueños.*

*A la mayor motivación de mi vida, mi hijo Gerónimo Uribe Jaramillo, quien me provee  
la fuerza necesaria para continuar adelante.*

*A mis padres, que han sido mi apoyo emocional y el ejemplo de mi superación personal.*

*Agradezco infinitamente a mi compañero de vida Julián Uribe, por ser mi soporte ante  
momentos de dificultad.*

*A toda al área de telas de la empresa Dogama, por su apoyo incondicional.*

*Y a todos mis docentes que colaboraron en mi formación profesional.*

*Los que perseveran hasta el fin, esos serán los que consiguen la victoria definitiva (San  
Marcos 13,13).*

## **Resumen**

El presente trabajo abordó el estudio del clima organizacional en el Área de Telas de la empresa Dogama S.A.S. con el fin de proporcionar a la organización información que pudiera ser utilizada en la implementación de programas orientados al mejoramiento del ambiente laboral. En el estudio participaron un total de 25 empleados a los cuales se les aplicó una encuesta de 46 preguntas basada en el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas [IMCOC] diseñado por Méndez (2005), el cual mide siete variables, a saber: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Los hallazgos registrados muestran que aunque el ambiente laboral es percibido positivamente en la mayoría de las variables, el personal se encuentra desmotivado, no sólo porque perciben que el salario no es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo, sino porque no se les da suficiente reconocimiento, a esta situación se debe sumar que las relaciones interpersonales no son percibidas positivamente, todo lo cual explicaría la alta rotación de personal.

**Palabras clave:** Clima organizacional, percepción, IMCOC, incentivos, reconocimiento

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tuvo como principal objetivo la realización de un diagnóstico de clima organizacional en el área de telas de la compañía Dogama S.A.S. empresa domiciliada en la ciudad de Medellín, la cual ha venido presentando algunos



problemas relacionados con la alta rotación de personal, donde nunca se ha realizado un estudio de este tipo, razón por la cual no existen en la empresa programas encaminados a mejorar el ambiente laboral.

Los objetivos específicos del trabajo fueron: evaluar la percepción que tenían los miembros de la empresa acerca del ambiente de trabajo en el cual se desenvolvían; identificar los aspectos del clima organizacional que debían ser mejorados o potencializados y proponer recomendaciones que ayudaran a la empresa a mejorar el clima laboral.

La importancia del trabajo radica en su pertinencia académica, además de la posibilidad que ofrece a la empresa para corregir los problemas detectados en el presente diagnóstico y diseñar programas orientados a mejorar el ambiente laboral en su área de telas.

Para dar cuenta de los objetivos planteados, este texto está dividido en varios segmentos así: en los primeros apartados se hace una descripción del contexto, se plantea el problema de investigación, la justificación y los objetivos; posteriormente, se abordan los aspectos relativos al marco teórico, la metodología y las orientaciones éticas, para finalmente, presentar los resultados del estudio.

## **1. Descripción del contexto**

Dogama S.A.S. es una empresa perteneciente al grupo Uribe<sup>1</sup> y fue fundada en el año de 1999. La empresa tiene por objeto social cumplir con las funciones específicas de revisión, ordenamiento, distribución y almacenamiento de las telas, lo cual implica el corte manual y automático y la designación de los insumos para cada una de las prendas del “Grupo Comercializadora Uribe”, propietario de las franquicias: NAF- NAF, Esprit, Americanino, Chevignon, Rifle- Gamín, LTB, Mothercare y Mango, para Colombia y países latinoamericanos.

El número regular de operarios en la planta es aproximadamente de 200, de los cuales 120 son fijos y los otros estacionales, que varían de acuerdo con las necesidades de producción. Dentro de las áreas de la compañía se encuentra el área de telas que es la encargada de hacer el control de calidad de las telas que entran y abastecer al área de corte.

El área de telas está compuesta por un total de 26 personas entre auxiliares, jefes de almacén, revisadores de telas, jefes de calidad, laboratoristas y programadores. Una de las principales problemáticas que aqueja a esta área de la compañía, es la relacionada con la alta rotación de personal, la cual se evidencia en trabajadores que llegan a laborar allí y después de un corto tiempo no vuelven, entorpeciendo de esta manera el normal

---

<sup>1</sup> El Grupo Uribe uno de los principales grupos textiles del país. Bajo el modelo de licencias y franquicias han establecido en el mercado nacional, marcas de clase mundial, como Americanino, Chevignon, Esprit, Naf-Naf, Rifle y Mango entre muchas otras. El grupo opera en países como Venezuela, Panamá, Ecuador, México, El Salvador y las Islas del Caribe.

funcionamiento del área. Tal situación, se torna más problemática si se tiene en cuenta que el área de telas es el primer eslabón del proceso y la encargada de suministrar las telas que abastecen a las demás áreas de la compañía.

Aunque desde la alta dirección se han tratado de implementar actividades o programas orientados a motivar y disminuir la alta rotación de personal en esta área<sup>2</sup>, hasta la fecha los esfuerzos no han dado sus frutos, entre otras razones, porque no se cuenta con un diagnóstico de clima organizacional, que refleje la percepción de los empleados acerca del ambiente laboral en el cual desempeñan sus funciones y que sirva a la empresa de insumo, a fin de adoptar estrategias y programas orientados a mejorar el clima laboral y disminuir la rotación de personal.

## **2. Planteamiento del problema**

Una de las principales problemáticas a las que se ve enfrentado el talento humano en las empresas tiene que ver con el clima laboral<sup>3</sup>, pues como señala Macías (2011) hay una crisis laboral en América Latina y “por más positiva que sea una persona, ante un mal ambiente laboral se apagará” (p. 89). A menudo se observa en las organizaciones un

---

<sup>2</sup> Entre las actividades y programas desplegados por la empresa se tienen los siguientes:

- Descuento para trabajadores en las marcas de la franquicia.
- Fiesta de diciembre.
- Fiesta de los niños y niñas de los trabajadores en octubre.
- Entrega de bono estudiantil por \$70.000 a principio de año.
- Cena navideña para el área de telas.
- Rifa de prendas en el área de telas por parte del jefe de esa área.
- Entrega de ropa de marca como parte de la dotación de trabajo.

<sup>3</sup> Clima laboral entendido como las características del ambiente laboral, que son percibidas por los empleados de manera directa o indirecta, las cuales influyen en su comportamiento (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006)

descontento generalizado en lo relativo a las condiciones de trabajo y parte de ese descontento no es siquiera por cuestiones económicas, sino por otros factores como lo es la necesidad de reconocimiento y la afirmación de sí mismo que todo ser humano precisa. Al respecto, Caso Neira (2003) señala lo siguiente:

En general, se acepta que el reconocimiento es una poderosa palanca en nuestra vida, tanto en la profesional como en la personal. En el año 1979, Kenneth Kovach preguntó a los directivos qué era lo que más solicitaban los trabajadores y el resultado fue: salarios, seguridad en el trabajo, promoción y oportunidades de crecimiento, por este orden.

Cuando esta misma pregunta se efectuó a los trabajadores, la respuesta de éstos fue: aprecio por el trabajo realizado, la implicación y el apoyo en los problemas personales. Los salarios se vieron relegados al quinto lugar.

La necesidad de verse reconocido por el trabajo realizado es una de las mayores fuerzas directivas de las empresas. Cuando un empleado siente que no es apreciado y se le trata como si fuera un descerebrado, se marcharía de la compañía si pudiera (p. 202).

La raíz del descontento podría estar en la naturaleza misma de las organizaciones, pues a fin de cuentas, las empresas no están orientadas a satisfacer las necesidades personales de su talento humano y lo que suele pasar es que al interior de ellas muchas veces se da mayor importancia a la producción, a la satisfacción de los clientes externos, a la

rentabilidad, a la eficiencia, a la competitividad, entre otros, dejando de lado las necesidades del personal.

Además, los dueños o los empleados de mayor nivel de muchas organizaciones, tienden a pensar que el salario es una de las principales causas de descontento del personal a su cargo y procuran mantener unos salarios acordes a las expectativas del personal, sin embargo, son muchos los factores que pueden llegar a afectar el clima laboral, un estudio de la consultora internacional Randstad llevado a cabo en Argentina con 405 trabajadores, señala que la mayoría de ellos (60%) otorga mayor peso al ambiente de trabajo, el desarrollo personal y profesional dentro de la organización, que a la búsqueda de un buen salario (Jueguen, 2012).

El clima organizacional incide además en la forma en que se comportan los empleados de una empresa; cuando el ambiente de trabajo no es el adecuado, las probabilidades de que se produzcan conflictos entre jefes y subalternos o entre los mismos trabajadores aumentan, pues como señala Chacón (2002) el clima organizacional es una de las variables asociadas al conflicto debido a que “los factores y estructuras del sistema organizacional y los comportamientos de los individuos dan lugar a un determinado Clima Organizacional, que dependiendo de las percepciones y sentimientos de éstos dan paso a la aparición del conflicto” (p. 17). Un ambiente laboral beligerante, implica para los gerentes y altos mandos de la compañía un desgaste de tiempo y energía tratando de resolver los conflictos que se presentan. Castillo (2012) señala por su parte, que los conflictos laborales tienen su origen en las condiciones de

trabajo, de ahí que para este autor, el nivel de las quejas se constituye en un indicador del clima laboral.

El clima laboral también es un determinante de la satisfacción laboral (Payne y Pheysey, como se citó en Chiang, Martín y Nuñez, 2010); en un buen ambiente organizacional, las personas acuden a su sitio de trabajo más motivadas lo cual a su vez incide en la productividad de la empresa, pero cuando el ambiente no es bueno, los trabajadores empiezan a trabajar con desgano y la productividad baja. Un estudio llevado a cabo en la Universidad de Harvard, logró demostrar que empleados satisfechos aumentaban un 37% sus ventas, mientras que otros estudios demuestran que con la felicidad del talento humano se incrementa la productividad hasta en un 30% (Revista Semana, 2014).

Otra de las problemáticas asociadas al clima organizacional, es la relacionada con la rotación del personal. Aunque son muchos los factores que pueden inducir a un trabajador a abandonar una empresa, no cabe duda que mientras más satisfechos se encuentren los trabajadores con el ambiente laboral, menores serán las probabilidades de que abandonen la compañía, en este sentido, Gan y Berbel (2007) señalan que el ausentismo laboral y la alta rotación del personal pueden ser indicativos de un mal clima laboral.

El clima laboral también se relaciona directamente con la imagen de la empresa. A nivel mundial, son muchas las compañías que han visto afectada su imagen por no ofrecer a sus trabajadores unas adecuadas condiciones de trabajo, es el caso de la

empresa Nike, que entre 1996 y 1998 fue objeto de más de mil quinientos artículos periodísticos donde se le criticaba las malas condiciones laborales de los trabajadores de sus maquiladoras, lo cual desencadenó protestas que dañaron su imagen (Belz, Peattie y Galí, 2013). Con el fenómeno de proliferación de las redes sociales, las quejas y el malestar de los trabajadores de una organización pueden llegar a millones de personas, las cuales pueden en un momento dado, crear grupos de presión para que se mejoren las condiciones laborales o, peor aún, boicotear los productos o servicios que ofrezca la empresa.

Finalmente, es importante anotar que un mal ambiente laboral puede llegar a acarrear problemas legales a las empresas, piénsese por ejemplo, en aquellos trabajadores que son víctimas de acoso laboral, porque las relaciones humanas y la comunicación en la compañía no son buenas o, simplemente, porque no existen programas que fomenten la tolerancia y el respeto entre los miembros de la organización.

La anterior problemática, lleva a plantear como pregunta de investigación la siguiente: ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados del área de telas de la empresa Dogama S.A.S. acerca del clima laboral en su dependencia?

### **3. Justificación**

El trabajo que se plantea es académicamente pertinente, puesto que se aboca a proporcionar a la organización, información que pueda ser utilizada en la

implementación de programas orientados al mejoramiento del ambiente laboral.

Por otra parte, el trabajo que se realiza en Dogama S.A.S. se encuentra enfocado en una de las áreas de interés de la psicología, la cual se relaciona directamente con la salud mental y el bienestar del talento humano que labora para las organizaciones, pues finalmente, toda organización está conformada por personas y es allí donde la psicología adquiere un enorme potencial de cara a analizar y contribuir a la resolución de los conflictos y la desmotivación en las relaciones de trabajo.

El proyecto que se plantea, significa un valioso aporte para la empresa Dogama S.A.S. ya que a partir del diagnóstico de clima organizacional, los directivos de la organización podrán tomar los correctivos del caso para mejorar el clima laboral entre los empleados del área de telas.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico del clima organizacional en el Área de Telas de la empresa Comercializadora Dogama S.A.S. del municipio de Medellín (Antioquia), con el fin de proporcionar a la organización información que pueda ser utilizada en la implementación de programas orientados al mejoramiento del ambiente laboral.



## **4.2 Objetivos específicos**

i) Evaluar la percepción que tienen los miembros de la empresa acerca del ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven.

ii) Identificar aspectos del clima organizacional que deban ser mejorados o potencializados.

iii) Proponer recomendaciones que ayuden a la empresa a mejorar el clima laboral.

## **5. Marco teórico**

### **5.1 El concepto de clima organizacional**

La comprensión de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo, ha llevado a que se formule el concepto de clima organizacional, donde los investigadores han llegado a un consenso en torno a que constituye un conjunto de atributos básicos del ambiente de trabajo (Chiang, Martín y Nuñez, 2010). El ambiente de trabajo, es además la forma en que el personal percibe las relaciones y las interacciones que se dan en el lugar de trabajo. Llaneza (2009), señala que el clima organizacional o clima laboral, como le llama, es “una especie de actitud colectiva que se produce y reproduce por las interacciones de los miembros de la organización” (p.

466). El autor plantea además, que una percepción negativa puede llegar a “desencadenar procesos de estrés” (p. 466).

El ambiente de trabajo, involucra otras variables, de tal modo, que es posible que se den todas las condiciones para tener un buen clima laboral, pero si la empresa falla en la comunicación, por ejemplo, ese sólo factor puede llegar a ser determinante en la percepción negativa que tenga el trabajador de su ambiente de trabajo. Muchos trabajadores necesitan sentir que son parte de algo y cuando en la empresa no funcionan adecuadamente los canales de comunicación, sienten que los están haciendo de lado y esa percepción puede contagiar a los demás<sup>4</sup>. la percepción de un trabajador no sólo puede influir en sus compañeros, también marca su comportamiento, en otras palabras, las percepciones de los empleados, inciden en su comportamiento, pues actuaran de acuerdo a la interpretación que hagan de las situaciones, al atribuirle un significado, de ahí que Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) definan el clima organizacional como una serie de características del ambiente laboral, que son percibidas por los empleados de manera directa o indirecta, las cuales influyen en su comportamiento.

El clima laboral, también involucra un componente relacional, esto es, la forma en que se relacionan los miembros de la organización. En empresas con estructuras organizacionales rígidas<sup>5</sup>, por ejemplo, los trabajadores de los niveles inferiores no se

---

<sup>4</sup> Tan importante es la comunicación, que Gil Hernández (2012) no duda en señalar que este factor “es la clave para mantener un buen clima laboral, así se evitan rumores, incertidumbre, malentendidos y dudas” (p. 21), mientras que O’Driscoll y Evans (1988) citados en Chiang, Martín y Núñez (2010) concluyen a partir de su investigación que “el flujo, la precisión y la aceptación de la comunicación son elementos básicos del clima” (p. 101).

<sup>5</sup> La estructura organizacional rígida hace referencia a aquellas organizaciones donde se le da una importancia exagerada a la jerarquía y el control, según Llana (2009) este tipo de organizaciones

relacionan con los niveles jerárquicos altos, y en el mejor de los casos, tienen que pasar numerosos filtros para poder transmitir sus inquietudes a los niveles jerárquicos superiores; esto crea en ellos un sentimiento de discriminación y sienten que la empresa no los valora. Ese componente relacional es tenido en cuenta por Lerma y Bárcena (2012) para quienes el clima organizacional no es más que “la salud de las relaciones interpersonales en la organización que radica en el conjunto de percepciones y relaciones de los trabajadores respecto a los demás integrantes de la empresa, a los procesos de trabajo y a las estructuras organizacionales” (p. 224).

Ahora bien, aunque las anteriores definiciones hacen énfasis en algunos aspectos del clima laboral, todas ellas comparten un elemento común: la percepción del trabajador acerca de la organización, de ahí que como señala Gonçalves (2000), de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que se ha mostrado más útil para abocarse a tales estudios es el que establece como elemento fundamental las percepciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

La forma en que perciben los empleados a la organización y las condiciones laborales en las cuales desempeñan sus funciones, ha llevado a que el clima organizacional se defina de manera simplificada como “la opinión que tienen los integrantes de una organización sobre las condiciones laborales en las cuales trabajan” (Castillo, 2012, p. 347). Es importante aclarar, que la opinión de los miembros de la

---

concentran el poder en los niveles jerárquicos más altos y “son organizaciones con estilos de dirección autoritarios, con poca valoración del potencial diferenciador que puede llegar a tener la creatividad ascendente” (p. 354)

organización, no es más que la forma en que ellos perciben su realidad, pero de ninguna manera podría afirmarse que es una pintura de la realidad tal cual es, es por eso que en los estudios de clima organizacional lo que se evalúa no es la realidad del entorno laboral, sino la percepción que de ese entorno tienen los trabajadores, aunque en algunos enfoques se haya tratado de soslayar su importancia como se evidencia en el siguiente apartado.

## **5.2 Enfoques del clima organizacional**

Como ya se ha señalado antes, el clima organizacional ha sido abordado desde varios enfoques, que según Alvarado y Contreras (2010) son cuatro: estructural, perceptual, interactivo y cultural.

### **5.2.1 Enfoque estructural**

Según este enfoque, el clima es inherente a la estructura organizacional, donde no se considera la percepción de los trabajadores (Guión, como se citó en Alvarado y Contreras, 2010).

El enfoque estructural encierra los aspectos objetivos de la estructura organizacional tales como: el tamaño de la empresa, el grado de descentralización, los niveles jerárquicos, la tecnología empleada y la extensión en que las reglas formales y las políticas prescriben el comportamiento individual.

Como se puede observar, en este enfoque no se tienen en cuenta aspectos claves como son la interacción entre los trabajadores, la comunicación o incluso, aspectos más puntuales como el salario.

En este sentido, concentrarse en la estructura de la organización, sólo contribuye a estudiar el clima organizacional desde una óptica eminentemente administrativa o gerencial descuidando las percepciones de los trabajadores sobre otros aspectos que a lo mejor no tienen que ver con la estructura organizacional. Este enfoque es eminentemente administrativo y casi no tiene en cuenta los aportes de otras disciplinas, como por ejemplo la psicología.

### **5.2.2 Enfoque perceptual**

Otorga especial atención a las percepciones del trabajador; corresponde a un clima psicológico que refleja la interpretación de una situación que es psicológicamente relevante para el individuo, fruto de procesos perceptuales/cognitivos (James y Jones, como se citó en Alvarado y Contreras, 2010).

El enfoque perceptual es más psicológico y otorga gran importancia a la forma en que el personal de la empresa percibe el ambiente de trabajo y a las razones por las cuales se da dicha percepción. Este enfoque es más abarcador pues las percepciones del personal pueden involucrar, no sólo factores psicológicos, sino estructurales.

### **5.2.3 Enfoque interactivo**

Se centra en la interacción que se da entre los miembros de la organización y el desarrollo de una visión compartida como fuente del clima organizacional. Define el clima organizacional como un efecto combinado de rasgos de la personalidad y su interacción con elementos de la estructura organizacional (Gavin, 1975 citado por Alvarado & Contreras, 2010).

El enfoque interactivo surge como un intento de conciliar percepción y estructura organizacional, es decir, enfoque estructural y perceptual. Este enfoque resulta mucho más abarcador que los dos anteriores, pues toma factores psicológicos, esto es, los rasgos de la personalidad de quienes trabajan para la organización, y los aspectos administrativos, es decir, la estructura organizacional con sus interacciones. Podría decirse que es un buen enfoque, de no ser porque no tiene en cuenta factores tan importantes como la capacitación del talento humano.

### **5.2.4 Enfoque cultural**

Según este enfoque el clima organizacional se explica a partir de la forma en que el talento humano de la organización interpreta, construye y negocia la realidad a partir de la creación de una cultura organizacional, dicha cultura no es más que el sistema de creencias, valores, normas y conocimiento formal dentro del cual se da la interacción social de los miembros de la organización (Moran y Volkwein, como se citó en Alvarado y Contreras, 2010).

Este enfoque se concentra en la cultura, partiendo de la premisa de que la organización puede llegar a moldear en el personal su sistema de creencias, valores y normas, para que coincida con los de la empresa, sin embargo, la realidad es que cada persona tiene un sistema de creencias y valores propios que no necesariamente coinciden con los de la organización.

Es posible observar entonces, que los enfoques planteados tienen sus falencias, por lo que llevar a cabo un estudio de clima organizacional concentrándose en un solo enfoque tiene sus desventajas, de ahí que lo mejor sea tomar un instrumento de evaluación del clima organizacional que se encuentre suficientemente validado en el medio empresarial colombiano.

### **5.3 Dimensiones del clima organizacional**

Dependiendo del autor, los investigadores del clima en las organizaciones se han concentrado en diferentes dimensiones que influyen en el ambiente de trabajo y que han servido de punto de partida para crear instrumentos que evalúan el clima laboral. A continuación se reseñan algunas de ellas, haciendo énfasis en las que se han planteado en el medio colombiano por los diferentes autores.

#### **5.3.1 Las dimensiones de Likert**

Likert (1969) plantea que en el clima organizacional intervienen diferentes dimensiones que afectan la percepción del talento humano, en este orden, el autor señala que las

dimensiones que intervienen en el clima organizacional son ocho: métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Cada una de estas dimensiones es descrita por Gan (2007), así:

- a) Método de mando: manera en que se dirige para influir en los empleados.
- b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c) Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y cómo se llevan a cabo.
- d) Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor-subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) Características de los procesos de control, ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales (p. 211).

El principal aporte de Likert a los estudios de clima organizacional, lo constituye



la identificación que hace de cuatro tipos de clima a saber: i) El autoritario explotador, caracterizado por la hostilidad y la desconfianza, donde las ordenes siempre llegan de arriba y se recurre a la amenaza o la coerción para que se cumplan; ii) autoritario benevolente, aunque en este ambiente el personal puede participar eventualmente en la toma de decisiones, siempre lo hace dentro de un estricto marco de reglas, moviéndose en un ambiente caracterizado por el temor y la precaución; iii) demócrata consultivo, aunque el ambiente se caracteriza por la confianza mutua y en los niveles bajos se pueden tomar algunas decisiones, pero las determinaciones importantes continúan siendo reservadas para la alta dirección; y iv) demócrata participativo, existe una confianza total y se pueden tomar decisiones en cualquier nivel, estableciendo un proceso comunicativo caracterizado por la informalidad y la franqueza (Ruiz, 2008).

### **5.3.2 Dimensiones en el modelo de Sudarsky**

Para Sudarsky (1977), profesor de la Universidad de los Andes, el clima organizacional se encuentra estrechamente ligado a la motivación y, partiendo de la pregunta: ¿qué es lo que motiva al personal en esta organización?, plantea la necesidad de analizar en los estudios de clima organizacional ocho dimensiones, a saber: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, y salario.

El modelo de Sudarsky (1977) se basa en la teoría de la motivación de McClelland, según esta teoría, las personas están motivadas en mayor o menor medida, por tres factores: logro, poder y afiliación. El logro, se manifiesta a través del deseo de

sobresalir, cumplir las metas, alcanzar el éxito; el poder, por la ambición de impactar, influir y controlar a los demás; y la afiliación, por la pretensión de establecer relaciones de amistad y cercanía con los demás (Amorós, 2007).

Sudarsky, adicionó a su modelo los factores de seguridad y salario por considerar que eran importantes en el medio colombiano. La seguridad es definida como un sentimiento por el cual los miembros de la organización experimentan estabilidad laboral y protección física, psicológica y social; el salario por su parte, se percibe como la posibilidad de suplir las necesidades básicas y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración (Velásquez, 2012).

### **5.3.3 Dimensiones en el modelo de Fernando Toro**

Para Toro (1992) el clima organizacional está directamente relacionado con las percepciones del personal acerca de su realidad de trabajo. A partir de esta definición, el autor plantea que el clima organizacional está conformado por ocho dimensiones: las relaciones interpersonales, el estilo de la dirección, el sentido de pertenencia hacia la organización, la retribución del individuo, la disponibilidad de recursos en la empresa, la estabilidad que se le brinda al personal, la claridad y coherencia en la dirección, y los valores colectivos en sus categorías de cooperación, responsabilidad y respeto. La definición que ofrece el autor para cada una de estas dimensiones es la siguiente:

*Relaciones interpersonales.* Grado en que los empleados se ayudan entre sí y sus relaciones son respetuosas y consideradas.

*Estilo de Dirección.* Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

*Sentido de pertenencia.* Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Compromiso con sus objetivos y programas.

*Retribución.* Grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

*Disponibilidad de Recursos.* Grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

*Estabilidad.* Grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

*Claridad y Coherencia en la Dirección.* Grado de claridad en la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.

*Valores colectivos.* Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua, apoyo), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento), Respeto (consideración, buen trato) (Toro Alvarez, S.F., pp. 69,70).

#### **5.3.4 Dimensiones en el modelo de Carlos Méndez**

Méndez (2006) señala que el clima organizacional no es más que el ambiente propio de

la empresa, producido y percibido por sus miembros en la interacción social y con la estructura.

Las dimensiones del clima laboral desarrolladas por el autor parten de las teorías planteadas por la Escuela de las Relaciones Humanas y son básicamente siete: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación (Méndez, 2005). Estas dimensiones serán definidas en el instrumento que se utilizará en desarrollo del presente estudio.

### **5.3.5 Dimensiones en el modelo de Guillermo García**

García (2007) plantea que el elemento fundamental en el clima laboral lo constituyen las percepciones que las personas que trabajan en la organización tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, de ahí que el autor proponga que las dimensiones que se deben abordar en el estudio del clima laboral sean: imagen corporativa, estructura organizacional, condiciones de trabajo, liderazgo, desarrollo humano y condiciones laborales. La definición que ofrece el autor para estas dimensiones es la siguiente:

**1. Imagen corporativa:** Conocimiento de los objetivos, principios y valores, visión y misión de la empresa

**2. Estructura organizacional:** Aspectos relacionados con las normas de la institución, la autoridad, la responsabilidad, la distribución del trabajo y las relaciones con las demás áreas de la empresa.

**3. Condiciones de trabajo:** Percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo y de contar con las herramientas necesarias para el logro de una buena labor.

**4. Liderazgo:** La forma como se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente

**5. Desarrollo humano:** Oportunidades de crecimiento personal y profesional

**6. Condiciones laborales:** selección de personal, retribución por la labor realizada, por logros conseguidos, estabilidad laboral y valoración justa del desempeño (García, 2007, pp. 167, 168).

#### **5.4 Variables que intervienen en el clima organizacional de acuerdo al IMCOC de Carlos Eduardo Méndez**

A partir de las dimensiones identificadas por el Profesor Carlos Eduardo Méndez, éste diseñó el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas [IMCOC], a continuación se presentan los aportes más importantes sobre el estudio de dichas variables.

##### **5.4.1 Objetivos**

Según Méndez (2005) los objetivos hacen referencia al conocimiento que tiene el trabajador de la razón de ser y los fines que persigue la organización para la cual trabaja.

Esta dimensión, proviene del modelo de administración por objetivos [APO] según el cual las organizaciones deben establecer objetivos que deben ser conocidos por todos, donde los directivos deben estar pendientes de controlar el avance hacia dichos objetivos con el fin de establecer recompensas con base al avance que se vaya registrando (Robbins y DeCenzo, 2009).

#### **5.4.2 Cooperación**

Corresponde a los procesos asociativos que se dan entre los trabajadores, dentro de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, y fuera de la empresa en las relaciones informales (Méndez, 2005).

Quijano y Reyes (2004) plantean que a pesar de los conflictos “gracias a su fuerza interna, a la sinergia que generan la cooperación y la solidaridad, las sociedades han logrado mantener su identidad, su cohesión interna, defender su autonomía, progresar y elevarse en todos los planos de su existencia material y espiritual” (p. 32). Igual sucede en las organizaciones, uno de los aspectos claves en el contexto laboral es la sinergia y las relaciones de fraternidad, que se generan cuando las personas trabajan unidas en pos de alcanzar los objetivos empresariales.

#### **5.4.3 Relaciones interpersonales**

Al igual que la cooperación, Méndez (2005) plantea que las relaciones interpersonales son procesos asociativos, sólo que funcionan más que nada a nivel informal, de ahí que

aquí lo importante sea establecer las relaciones de los trabajadores entre sí, en aquellas actividades que son más informales y no están relacionadas directamente con sus funciones.

Las relaciones interpersonales son importantes en el contexto laboral, porque como señalan Novel, Lluch y Miguel (2000) a través de ellas, el individuo aprende a responder como los demás responden, de tal manera, que la persona independiente es tan sólo una ficción. Según las autoras, el rol que asumen las personas influye notoriamente en la naturaleza de esas relaciones, pues “cumplir un rol supone comportarse según unas normas determinadas, seguir unas normas de conducta establecidas por la sociedad” (p. 17), en este sentido, cumplir un rol en la organización significa seguir las normas establecidas por la empresa.

#### **5.4.4 Liderazgo**

El liderazgo, permite entender el estilo de dirección del líder (Méndez, 2005). El liderazgo “como eje destinado a interrelacionar a personas y grupos, implica una influencia cargada de motivación, la cual orienta y empuja a los demás para alcanzar objetivos organizacionales” (Agüera, 2004, p. 26).

El liderazgo en las organizaciones es importante en el clima laboral, por cuanto de acuerdo al tipo de liderazgo que se ejerza, el personal se va a sentir más o menos cómodo al realizar las funciones propias de su cargo. Vázquez (2006) plantea la existencia de seis estilos básicos de liderazgo: i) coercitivo, es un liderazgo donde se

demanda de los colaboradores el acatamiento inmediato de las órdenes que se impone, tiene efectos negativos en el clima laboral; ii) autoritario, resulta útil para promover el cambio, genera empatía y no es negativo para el clima laboral; iii) afiliativo, se concentra en la persona y en establecer lazos afiliativos con el personal, resulta útil para mejorar el clima laboral; iv) democrático, se fomenta la comunicación y la participación en la organización dándosele gran importancia al consenso, el clima laboral no se resiente, sino que se refuerza; v) marcapasos, es un tipo de liderazgo que se concentra en alcanzar estándares altos, el líder exige de su colaborador que haga lo que él hace, tiene una incidencia negativa en el clima laboral; vi) coaching, resulta útil para desarrollar a las personas de cara al futuro, forma y ayuda a potencializar a las personas, resulta muy positivo para el clima organizacional.

#### **5.4.5 Control**

El control es el que permite saber si el trabajo que se ha realizado ha cumplido con los objetivos planteados por la empresa, en el tiempo estipulado para ello (Méndez, 2005). El control en la organización, tiene por objeto determinar si las relaciones y las asignaciones previstas por la dirección fueron efectivamente cumplidas (Fernández, 2005). El control tiene sus efectos en el clima organizacional debido a que el personal, ante un excesivo control, puede generar procesos de estrés.

#### **5.4.6 Toma de decisiones**

En las empresas, las decisiones que se toman son las que definen su rumbo (Méndez,



2005). El proceso de toma de decisiones según Rodríguez, Sánchez, Zarco y Martín (2004) obedece a un estilo propio de la organización, donde se identifican cinco estilos, así: i) estilo autocrático I, el directivo toma la decisión con la información que tiene, sin contar con nadie; ii) estilo autocrático II, el directivo obtiene información de sus colaboradores, pero toma la decisión sin contar con nadie; iii) estilo consultivo I, el directivo comparte el problema con sus colaboradores, pero toma la decisión por su cuenta; iv) estilo consultivo II, el directivo comparte con su grupo de colaboradores el problema, a fin de obtener sugerencias e ideas, pero más tarde toma la decisión por su cuenta; v) estilo grupal, el directivo evalúa en grupo el problema, se toman las decisiones procurando llegar a un acuerdo acerca de la solución más idónea.

#### **5.4.7 Motivación**

La manifestación de los comportamientos y las actitudes de los trabajadores son las que los llevan a cumplir con objetivos personales y organizacionales; se plantea que “La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo” (Méndez, 2005, p. 105). Existen diferentes teorías sobre la motivación, sin ser exhaustivos en el tema, se presentan a continuación dos de las teorías más relevantes: la de Maslow y la de Herzberg.

Maslow, señala que en el entorno laboral además de las necesidades sociales, los individuos deben poder satisfacer desde sus necesidades básicas como por ejemplo la

comida, hasta aquellas más elevadas como son las de autorrealización, para poder estar motivados (Chiang, Martín y Nuñez, 2010)

Maslow (1968) citado por Peña, Macías y Morales (2011) señala que los individuos están motivados por las necesidades, las cuales están organizadas según una jerarquía o pirámide.

En la base de dicha pirámide están las necesidades primarias que son las más apremiantes y los individuos no pueden alcanzar los niveles más altos de la pirámide si no logran satisfacer las necesidades que están en la base, según estos autores los cinco niveles de necesidades en la escala de Maslow son los siguientes:

i) Fisiológicas o básicas. Corresponden a necesidades tan básicas como la alimentación, que son prioritarias y deben ser satisfechas antes que las demás.

ii) De seguridad. Necesidades de certidumbre y resguardo que afianzan la estabilidad con el medio como por ejemplo el abrigo, la salud y la comodidad.

iii) De afecto y pertenencia. Necesidades sociales que proveen al individuo del apoyo por parte de sus congéneres a través de la aceptación, la amistad, el afecto y el cariño, entre otros.

iv) Autoestima. Son aquellas necesidades que aportan al individuo sentimientos de autoconfianza y valía, funciona en dos subniveles: la necesidad de autoestima y

respeto hacia sí mismo y, la necesidad de respeto y aprobación por parte de otros.

v) Autorrealización. Es la necesidad de crecimiento personal, de llegar a ser lo que se es capaz de ser, de alcanzar el máximo potencial.

Herzberg por su parte, plantea que los factores que producen satisfacción en el personal no son los mismos que producen insatisfacción, es decir que existen factores que producen satisfacción en el talento humano de la organización, pero que su ausencia no implica necesariamente que exista insatisfacción y viceversa. A los factores que producen insatisfacción Herzberg los llamó factores higiénicos, puesto que su ausencia provoca insatisfacción, pero su presencia no necesariamente provoca satisfacción en el personal (Vélaz, 1996), en otras palabras, estos factores representan las condiciones mínimas que el talento humano espera de la compañía para que haya un ambiente laboral aceptable. En palabras de Acosta (2013) los factores higiénicos:

[...] tienen relación con el *entorno*, con las condiciones y el ambiente del trabajo. Su presencia en mayor o en menor grado propicia la aparición de más o menos insatisfacción.

[...]

Son externos al trabajo en sí: la política y las normas de gestión de la organización, el estilo de mando de la jefatura, las relaciones interpersonales con los superiores, los compañeros o los subordinados, las propias condiciones de trabajo -iluminación temperatura, ruido, incomodidades...-, la retribución, el estatus social y la seguridad...

[...]

Cuando estos factores no son positivos se produce insatisfacción, es decir, el trabajador se sentirá desmotivado. Pero ello no significa que sean motivadores en sí; porque cuando sean positivos no se dará satisfacción.

Por ejemplo, tener una temperatura agradable no implicará que los trabajadores se vayan a sentir motivados. Pero una temperatura desagradable sí que creará una clara desmotivación e insatisfacción. (pp. 106, 107),

El otro grupo de factores, que corresponde a los factores que producen satisfacción, Herzberg los llamó factores motivadores o de crecimiento, estos factores se centran en el contenido del trabajo, en las tareas que se desarrollan y por lo tanto son internos, dichos factores son: el reconocimiento, las responsabilidades, el crecimiento personal en el trabajo, el progreso y el logro y, el trabajo en sí. Los factores motivadores son importantes en el trabajo ya que si una persona no se siente identificada con la labor que desempeña, así obtenga un salario muy alto, mostrará la tendencia a sentirse frustrada (Aparicio y Blanco, 2007).

## **6. Metodología**

### **6.1 Enfoque**

Desde un enfoque empírico-analítico, la presente investigación es de tipo

cuantitativo<sup>6</sup> porque se utilizó como instrumento una encuesta<sup>7</sup>, cuyos resultados fueron arrojados en forma de datos numéricos donde se utiliza la estadística para su análisis. Para ello se utilizó el programa Excel de Microsoft Office<sup>®</sup> que resultó pertinente para tabular los datos recopilados en las encuestas. Sobre la cuantificación, se hablará en el plan de análisis que está al final de esta sección.

Por tratarse de un enfoque cuantitativo, el método de investigación que utilizado es el deductivo, el método deductivo consiste en partir de lo general para llegar a lo específico, esto es, la percepción que tienen en la empresa sus trabajadores sobre el ambiente laboral.

## **6.2 Tipo de investigación**

La investigación planteada fue cuantitativa, con un nivel descriptivo mediante el cual se buscó “especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis” (Gómez, 2006, p. 65), en este caso, el clima organizacional en la empresa Dogama S.A.S., específicamente, del área de telas. Igualmente, es un estudio de tipo transversal porque se realiza en un lapso de tiempo específico y determinado.

---

<sup>6</sup> El enfoque cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación (...) confía en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística” (Gómez, 2006, p. 60)

<sup>7</sup> La encuesta es “una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos” (Grande y Abascal, 2005, p. 14)

## 6.4 Población y muestra

El estudio se realizó por el método del muestreo aleatorio simple aplicando la formula al total de la población. En el presente caso, la población (N) estuvo conformada por la totalidad del personal que trabaja en el área de telas de la empresa, esto es, 26 personas. La muestra se calculó empleando la fórmula para poblaciones finitas que arrojó como resultado una muestra de 25 personas para un margen de error del 5%, con una confiabilidad del 97% como se muestra a continuación:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño muestral

N = Total de la población (26 personas)

$Z_a^2 = 1.96^2$  (seguridad del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

Cálculo:

$$n = 26 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95 / 0.03^2 * (26 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95$$

$$n = 26 * 3.8416 * 0.05 * 0.95 / 0.0009 * 25 + 3.8416 * 0.05 * 0.95$$

n = 25

## **6.5 Técnicas y herramientas de recolección de la información**

### **6.5.1 Fuentes primarias**

Dentro de las actividades que se llevaron a cabo para la recolección de información de las fuentes primarias<sup>8</sup>, esto es, los empleados encuestados, se utilizó la técnica de la encuesta y la observación directa<sup>9</sup>, como parte del trabajo de campo.

Los resultados de las encuestas se conservaron físicamente en sobre de manila, para ser entregadas a quien solicitara dicha información.

### **6.5.2 Fuentes secundarias**

En el desarrollo de la investigación del tema objeto de estudio se recurrió a fuentes secundarias tales como: libros, revistas, artículos, trabajos de grado similares e Internet.

### **6.5.3 Instrumentos**

El instrumento que se utilizó es el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones

---

<sup>8</sup> Las fuentes primarias son las que poseen datos originales hasta entonces desconocidos, también se les denomina fuentes originales (Toro y Parra, 2006.).

<sup>9</sup> Es la técnica mediante la cual “el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación” (Rodríguez, 2005, p. 98)

Colombianas [IMCOC] diseñado por Carlos Méndez, el cual mide un total de siete variables: objetivos, cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, control, toma de decisiones y motivación.

El IMCOC ha sido validado en el medio empresarial colombiano y en el período 1980-2004 un total de 176 empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños aplicaron este instrumento para medir el clima en sus organizaciones. Los niveles de confiabilidad de la prueba (0.89), así como la validez del instrumento han sido objeto de análisis por parte de expertos en validación de pruebas, quienes han determinado que el instrumento es confiable, consistente y válido para medir el clima organizacional (Méndez, 2005).

El IMCOC en su forma original está compuesto por 45 preguntas, aunque en el presente estudio se toman 46 (ver anexo A) por considerarse que una de tales preguntas era susceptible de ser formulada en dos, para evitar confusiones en el encuestado. Cada pregunta es de opción múltiple con siete escalas que van de uno a siete, las preguntas están discriminadas de la siguiente manera:

- i. Objetivos. Preguntas: 1 a 11.
- ii. Cooperación. Preguntas: 12 a 19.
- iii. Liderazgo. Preguntas: 20 a 27.
- iv. Toma de decisiones. Preguntas 28 a 32.
- v. Relaciones interpersonales. Preguntas: 33 a 36.
- vi. Motivación. Preguntas 37 a 42.



vii. Control. Preguntas 43 a 46.

A continuación se presenta la interpretación que ofrece el autor de cada una de tales variables:

Objetivos: hacen referencia al conocimiento que tiene el trabajador de la razón de ser y los fines que persigue la organización para la cual trabaja.

Cooperación: corresponde a los procesos asociativos que se dan entre los trabajadores, dentro de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, y fuera de la empresa en las relaciones informales. En la variable cooperación, el IMCOC proporciona preguntas orientadas fundamentalmente a las relaciones formales, es decir, las de trabajo.

Relaciones interpersonales: Al igual que la cooperación, el autor plantea que las relaciones interpersonales son procesos asociativos, sólo que funcionan más que nada a nivel informal, de ahí que las preguntas de esta variable estén orientadas a establecer las relaciones de los trabajadores entre sí, en aquellas actividades que son más informales y no están relacionadas directamente con sus funciones.

Liderazgo: El liderazgo, según el autor, permite entender el estilo de dirección del líder y en esta variable las preguntas están orientadas a conocer la percepción que tienen los trabajadores de sus jefes.

Control: El control es el que permite saber si el trabajo que se ha realizado ha cumplido con los objetivos planteados por la empresa, en el tiempo estipulado para ello; aquí es importante además la percepción que tengan los trabajadores del control al que son sometidos en sus tareas diarias.

Toma de decisiones: en las empresas, las decisiones que se toman son las que definen su rumbo, en este punto, las preguntas de la variable miden fundamentalmente la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa, así como la imagen proyectada por el líder.

Motivación: la manifestación de los comportamientos y las actitudes de los trabajadores son las que los llevan a cumplir con objetivos personales y organizacionales; el autor plantea que “La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo” (Méndez, 2005, p. 105).

## **6.6 Plan de análisis**

Como se había señalado antes, el IMCOC tiene un total de siete escalas, sin embargo, dichas escalas, de acuerdo con el contexto de la pregunta son de cinco tipos: de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información (Méndez, 2005). A continuación se presenta la forma en que se califica cada una de estas escalas.

Tabla 1.  
*Puntuación de las escalas del instrumento*

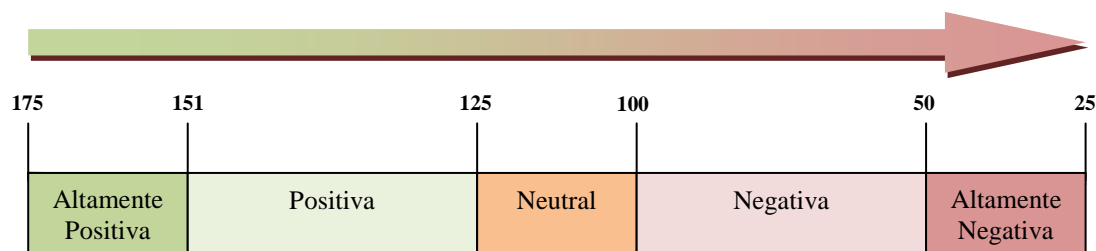
<b>1. Escala de comportamiento</b>						
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>2. Escala de calidad</b>						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>3. Escala de actitudes y creencias</b>						
Total acuerdo	Casi total acuerdo	Parcial acuerdo	Indeciso	Parcial desacuerdo	Casi total desacuerdo	Total desacuerdo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>4. Escala de satisfacción</b>						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>5. Escala de información</b>						
Toda la información	Suficiente	Apenas necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

La tabulación de la encuesta se presenta comparando el resultado obtenido con los resultados máximo y mínimo esperados, multiplicándose la cantidad de trabajadores que responden, por el puntaje asignado en la escala, posteriormente se suman dichos puntajes y se comparan con los puntajes máximo y mínimo esperados para la pregunta correspondiente. Teniendo en cuenta que el puntaje máximo que puede alcanzar cada pregunta es de 175 (25 encuestados multiplicado por 7 que es el máximo puntaje) y que el puntaje mínimo es de 25 (25 encuestados multiplicado por 1 que es el mínimo puntaje) la escala de percepciones quedaría así:

Tabla 2.  
*Valoración del nivel de percepción*

Entre 151 y 175 puntos	Entre 125 y 150 puntos	100-124	Entre 50 y 99 puntos	Menos de 50 puntos
Percepción altamente positiva	Percepción positiva	Neutral	Percepción Negativa	Percepción altamente negativa

Esquemáticamente, el nivel de percepción del personal sobre el clima organizacional se podría representar así:



**Figura 1.** Esquema de valoración del nivel de percepción. Fuente: este estudio.

Ahora bien, con el ánimo de identificar la percepción individual en cada pregunta, para traducir el resultado a porcentajes y puntajes generales, se procedió a utilizar la siguiente escala de percepciones:

Tabla 3.  
*Escala de percepciones por respuesta*

Percepción altamente positiva	Percepción positiva		Percepción neutral	Percepción negativa		Percepción altamente negativa
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

En lo relativo a la forma en que fueron tabulados los resultados de la encuesta y para comprender mejor dicha dinámica, en la tabla 4 se presenta un ejemplo de ello, allí se puede observar como en la pregunta 43, de la variable control, con escala de actitudes y creencias, el puntaje asignado a la respuesta se multiplicó por la cantidad de respuestas obtenidas en el desarrollo de la encuesta, lo cual dio como resultado un puntaje parcial, que sumado proporcionó el puntaje total de la respuesta. Para obtener los porcentajes, se dividió la cantidad de respuestas por el total de respuestas, que siempre era de 25, pues ese fue el número de personas encuestadas. Los porcentajes

obtenidos sirvieron para que, en la presentación de resultados, fuera posible su visualización por medio de gráficos.

Tabla 4.  
*Tabulación de encuestas*

<b>43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.</b>					
<b>Respuesta</b>	<b>Cant. de respuestas</b>	<b>Puntaje de la respuesta</b>	<b>Percepción</b>	<b>Puntaje parcial</b>	<b>%</b>
a) Total acuerdo	#	#	Altamente positiva	#	%
b) casi total acuerdo	#	#	Positiva	#	%
c) Parcialmente de acuerdo	#	#	Positiva	#	%
d) Indeciso	#	#	Neutral	#	%
e) Parcialmente en desacuerdo	#	#	Negativa	#	%
f) Casi total desacuerdo	#	#	Negativa	#	%
g) Total desacuerdo	#	#	Altamente Negativa	#	%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			# (Puntaje total)	<b>100%</b>

Ahora bien, como cada variable está compuesta por varias preguntas, lo que se hizo para determinar el nivel de clima organizacional en una variable dada, fue sacar el promedio aritmético, esto es, sumar los puntajes totales obtenidos en cada pregunta y dividir el resultado por el número de preguntas.

## 7. Orientaciones éticas

La estudiante de pregrado que interviene en la presente investigación se comprometió a respetar los derechos de autor según lo previsto en el artículo 61 de la Constitución Política, que establece el deber del Estado de proteger la propiedad intelectual, así como la normatividad contenida en la Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor, lo cual implica hacer las correspondientes citas en caso de ser pertinente. Igualmente se propendió por la mayor calidad en la investigación con miras a ofrecer unos resultados óptimos y de

alta confiabilidad que reflejaran, de la manera más fidedigna posible, la realidad y que sirvieran como referente para otras investigaciones en el área de psicología de la universidad.

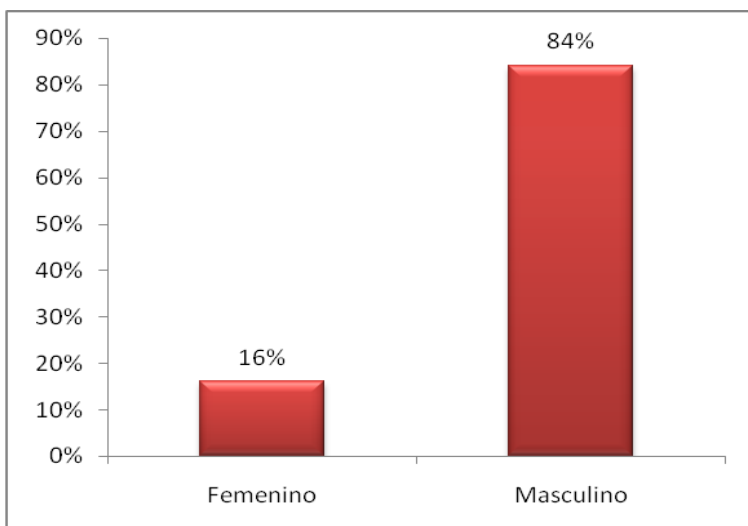
Igualmente, la investigadora se comprometió a cumplir con los principios generales de la profesión, según lo previsto en el artículo 2 de la Ley 1090 de 2006 que reglamenta la profesión de psicología en Colombia, respetando la dignidad y el bienestar de las personas participantes del estudio, y garantizando la confidencialidad de la información suministrada por ellas.

La investigadora se comprometió, además, a asegurarse de que los participantes estuvieran plenamente informados acerca de la finalidad del estudio y a solicitar su consentimiento para participar en él (ver anexo B).

## **8. Descripción de Resultados**

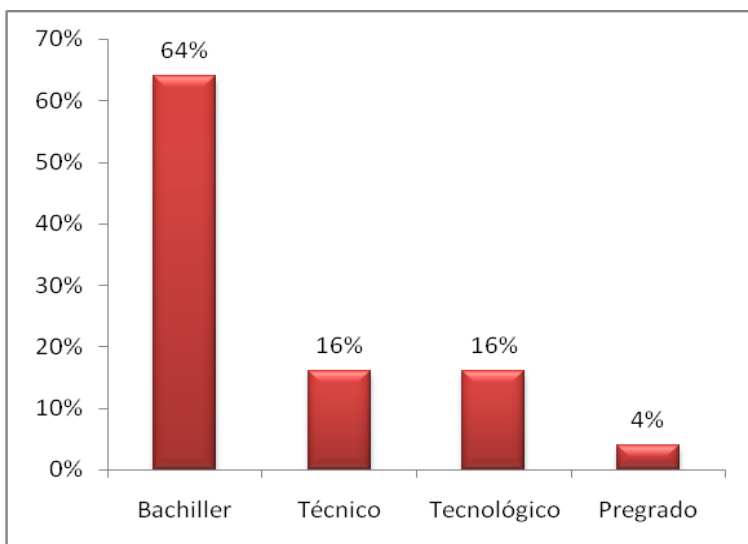
### **8.1 Caracterización de la muestra**

La muestra estuvo conformada por 25 empleados del área de telas de la empresa, donde el 84% (21 empleados) eran hombres y el restante 16% (4 empleadas) eran mujeres (ver figura 2).



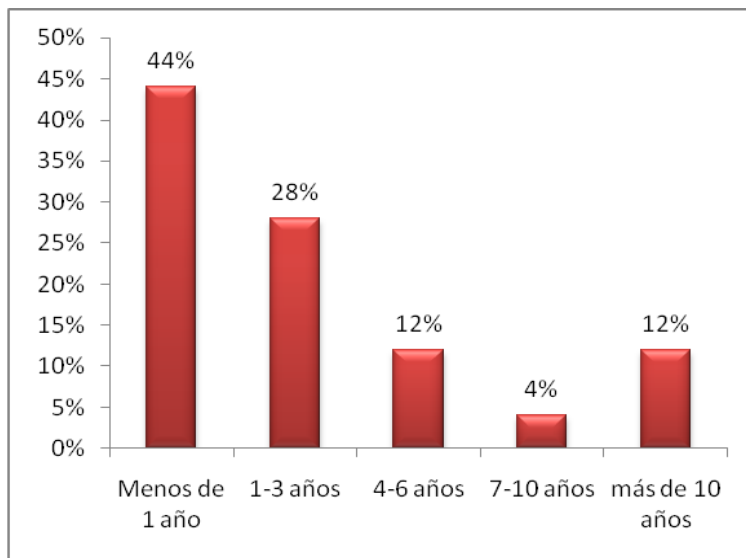
**Figura 2.** Distribución por sexo de la muestra seleccionada. Fuente: este estudio.

El nivel de estudio de los participantes en la encuesta osciló entre bachillerato y pregrado, aunque la mayoría de ellos (64% de los empleados) aparecen como bachilleres y tan sólo uno (4%) posee estudios de pregrado (ver figura 3).



**Figura 3.** Nivel de estudios alcanzado por los trabajadores de la muestra. Fuente: este estudio.

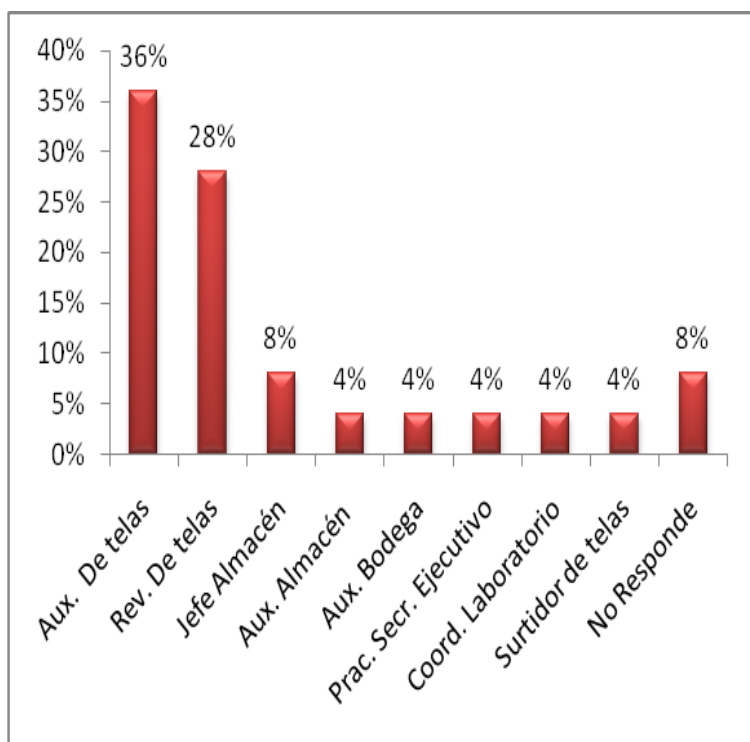
La mayoría de los encuestados tiene menos de un año trabajando para la compañía y los empleados más antiguos, esto es, los que tienen más de diez años trabajando para la empresa, sólo representan el 12% del total de la muestra (ver figura 4).



**Figura 4.** Antigüedad en la empresa de la muestra seleccionada. Fuente: este estudio.

En la muestra encuestada participaron trabajadores de los diferentes cargos pertenecientes al área de telas de la compañía, la mayor participación la tuvieron los auxiliares de telas, seguidos de los revisadores de telas, pues son los cargos de mayor representación en esta área de la compañía. Un pequeño porcentaje de los encuestados (8%) no colocó el cargo, quizás para no comprometer su anonimato en el diligenciamiento de la encuesta (ver figura 5).





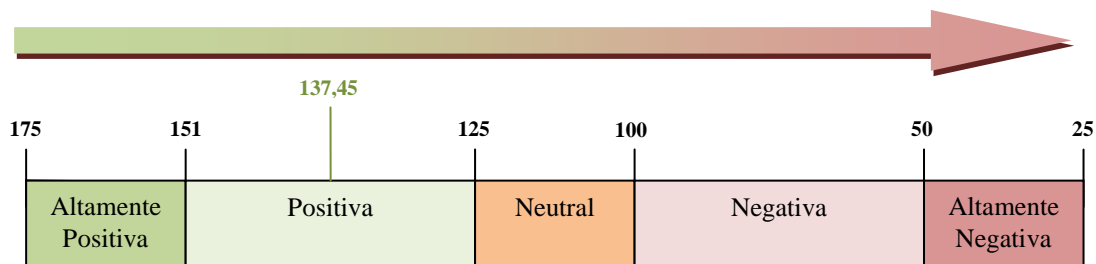
**Figura 5.** Antigüedad en la empresa de la muestra seleccionada. Fuente: este estudio.

## 8.2 Resultados de la encuesta en las diferentes variables

A continuación se presentan los resultados obtenidos para cada variable analizada, donde es necesario aclarar que los resultados son globales para cada variable y para ver los resultados desagregados por cada pregunta, el lector debe remitirse al anexo C de este trabajo.

### 8.2.1 Resultados de la variable “objetivos”

El puntaje obtenido por esta variable fue de 137.45 ubicándose en el rango de 125-150 puntos, lo que significa que los encuestados tienen una percepción *positiva*, acerca del conocimiento que tienen sobre la razón de ser y los fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabajan.

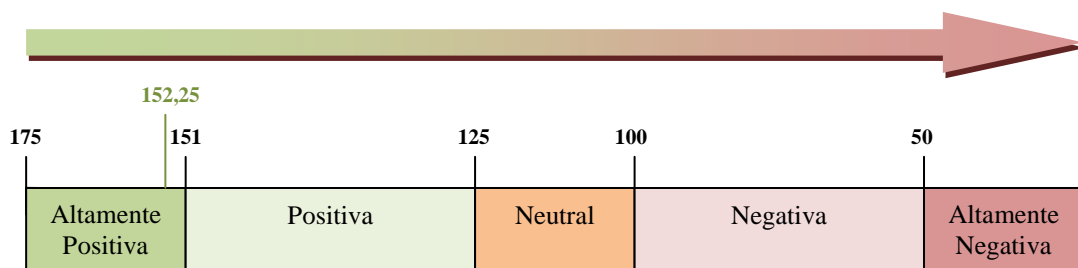


**Figura 6.** Percepción de los encuestados en la variable objetivos. Fuente: este estudio.

### 8.2.2 Resultados de la variable “cooperación”

El puntaje obtenido en esta variable fue de 152.25 ubicándose en el rango de 151-175 puntos, lo que significa que los encuestados tienen una percepción *altamente positiva*, acerca de los procesos asociativos que se dan entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales.

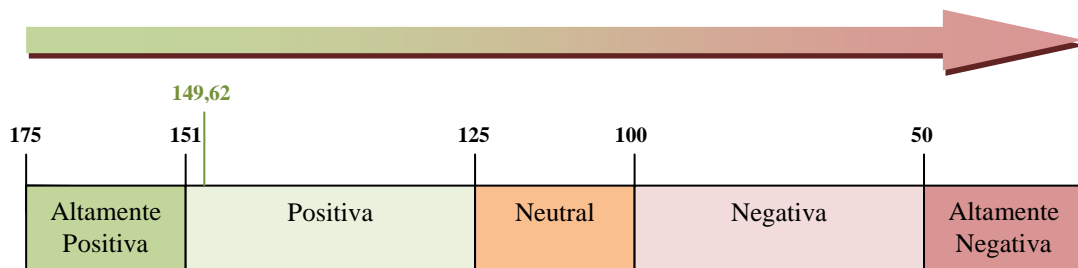
La excelente percepción que tienen los encuestados acerca de la cooperación que existe en la empresa, se ve potenciada además por las relaciones de amistad que ha logrado establecer el personal que labora en el área de telas (ver resultados de la pregunta 18 en anexo C).



**Figura 7.** Percepción de los encuestados en la variable cooperación. Fuente: este estudio.

### 8.2.3 Resultados de la variable “liderazgo”

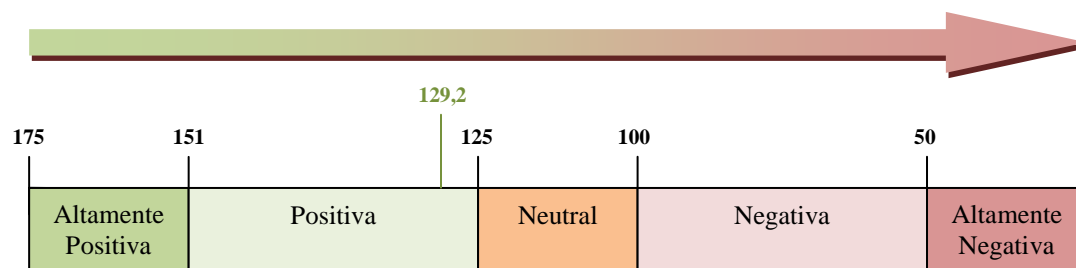
El puntaje obtenido en esta variable fue de 149.62 y se ubica en el rango de 125-150 puntos, lo que significa que los encuestados tienen una percepción *positiva* acerca del liderazgo ejercido por su jefe. No obstante, la percepción positiva sobre el liderazgo no abarca todos los aspectos, pues los encuestados muestran cierta renuencia a comentar con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo (ver en anexo C, pregunta 24).



**Figura 8.** Percepción de los encuestados en la variable liderazgo. Fuente: este estudio.

### 8.2.4 Resultados de la variable “toma de decisiones”

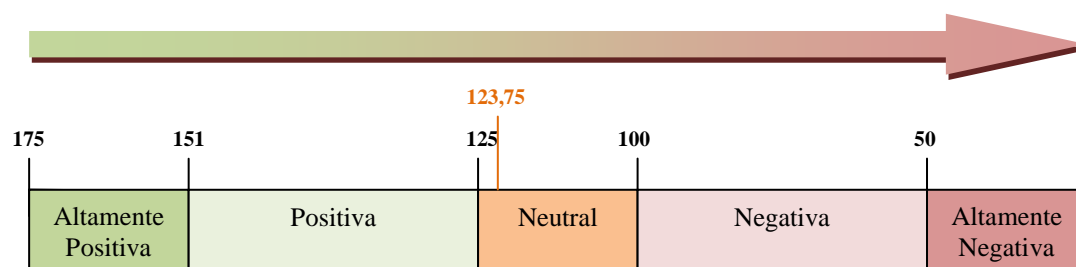
El puntaje obtenido en esta variable, a nivel general, fue de 129.2 que la ubica en el rango de 125-150 puntos, lo que significa que el personal tiene una percepción *positiva* acerca de su participación en las decisiones que se deben tomar en su área, sin embargo, algunas de las preguntas que componen la variable no tuvieron tan buen desempeño, como por ejemplo la percepción que tienen los encuestados acerca de la participación en las decisiones que toman los directivos y que pueden afectar su trabajo (ver en anexo C, pregunta 31).



**Figura 9.** Percepción de los encuestados en la variable toma de decisiones. Fuente: este estudio.

### 8.2.5 Resultados de la variable “relaciones interpersonales”

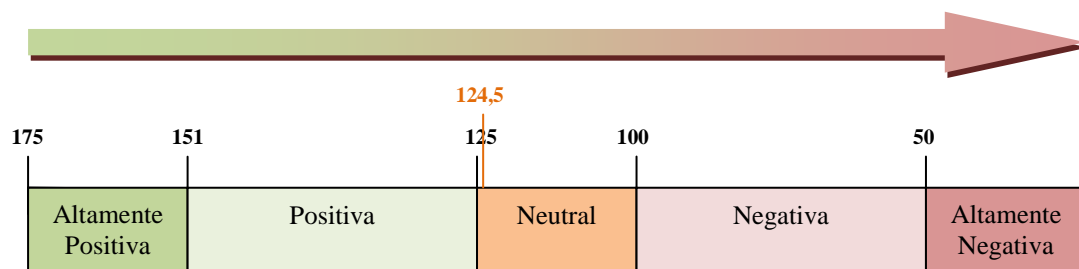
El puntaje de la variable es de 123.75 y se ubica en el rango de 100-124 puntos, lo cual indica que a nivel general la percepción del personal sobre las relaciones interpersonales en la empresa es *neutral*, lo cual indica que está en un nivel medio. El puntaje obtenido en esta variable, sin ser negativo, es bajo, teniendo en cuenta que existe una percepción positiva en lo relativo a la cooperación que existe en el área de telas de la empresa y a que en el desarrollo del estudio, la mayoría de los encuestados manifestó que las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo eran excelentes o buenas (ver pregunta 18, en anexo C), esta situación lo que sugiere es que el personal del área de telas, tiene pocas oportunidades para relacionarse socialmente por fuera del ámbito laboral.



**Figura 10.** Percepción de los encuestados en la variable relaciones interpersonales.

### 8.2.6 Resultados de la variable “motivación”

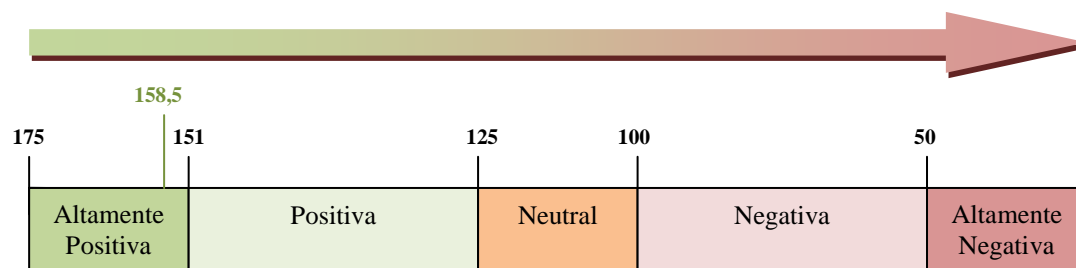
Con un puntaje de 124.5 la variable de motivación se ubica en el rango de 100-124 puntos lo que significa que el personal del área de telas de la compañía tiene una percepción *neutral* (en un nivel medio) acerca de la motivación que existe en la empresa. Entre las causas por las cuales el nivel de percepción de esta variable es bajo, se encontró que los trabajadores del área, aunque se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, no sienten satisfacción con el salario que devengan, pues sienten que no es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeñan (ver resultados de la pregunta 38 en anexo C).



**Figura 11.** Percepción de los encuestados en la variable motivación. Fuente: este estudio.

### 8.2.7 Resultados de la variable “control”

En la variable control se obtuvo un puntaje de 158.5, que se ubica en el rango de 151-175 puntos, para un nivel de percepción *altamente positivo*. Significa esto, que los empleados perciben que la empresa ejerce un buen control para saber si el trabajo realizado está cumpliendo con los objetivos planteados.



**Figura 12.** Percepción de los encuestados en la variable control. Fuente: este estudio.

### 8.3 Aspectos del clima organizacional que deben ser mejorados o potencializados

Dando cumplimiento a uno de los objetivos específicos planteados en el presente trabajo, a continuación se presentan los hallazgos relacionados con los aspectos del clima organizacional que deben ser mejorados o potencializados en el área de telas de la compañía. Se hace la siguiente observación: aquellas variables que no son mencionadas en el presente apartado, es porque se encuentran bien percibidos por el personal en todas sus dimensiones.

#### 8.3.1 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “Objetivos”

Sin lugar a dudas, la empresa debe revisar su política de salarios, pues muchos de los empleados encuestados sienten que su contribución al logro de los objetivos de la empresa no se ve compensado con el salario que perciben (ver tabla 5). Aunque en este aspecto la percepción medida por el puntaje obtenido (103 puntos) es media, en cualquier momento puede tornarse negativa si no se toman las medidas del caso para que los empleados se sientan adecuadamente compensados.

Tabla 5.

*Niveles de satisfacción en la relación entre contribución a los objetivos de la empresa y salarios percibidos*

8. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que percibe					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Contento y satisfecho	2	7	Altamente positiva	14	8%
b) Contento	2	6	Positiva	12	8%
c) bien	9	5	Positiva	45	36%
d) indiferente	3	4	Neutral	12	12%
e) Algo insatisfecho	5	3	Negativa	15	20%
f) Insatisfecho	1	2	Negativa	2	4%
g) Completamente insatisfecho	3	1	Altamente negativa	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>103</b>	<b>100%</b>
				<b>Neutral</b>	

Por otra parte, el reconocimiento que recibe el personal del área de telas al contribuir con los objetivos de la organización, es una de las dimensiones de la variable objetivos que debe ser potencializada, pues aunque la percepción es positiva (ver tabla 6), su puntaje (125 puntos) está muy cerca de alcanzar niveles más bajos por lo que se requiere de un esfuerzo adicional para mejorar esta percepción entre el personal.

Tabla 6.

*Niveles de satisfacción en la relación entre contribución a los objetivos de la empresa y reconocimiento*

9. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Contento y satisfecho	4	7	Altamente positiva	28	16%
b) Contento	7	6	Positiva	42	28%
c) bien	7	5	Positiva	35	28%
d) indiferente	2	4	Neutral	8	8%
e) Algo insatisfecho	2	3	Negativa	6	8%
f) Insatisfecho	3	2	Negativa	6	12%
g) Completamente insatisfecho	0	1	Altamente negativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>125</b>	<b>100%</b>
				<b>Positiva</b>	

### 8.3.2 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “liderazgo”

Como se puede apreciar en la tabla 7, algunos de los empleados del área de telas aún no tienen la suficiente confianza con su jefe inmediato para comentarle problemas de tipo personal que puedan afectar su trabajo, los niveles de percepción en esta dimensión tienden a la baja (109 puntos) y se sitúan en una percepción neutral (nivel medio) por lo que deben ser mejorados.

Tabla 7.

*Nivel de confianza con el jefe inmediato para comentarle problemas personales que afectan el rendimiento en el trabajo*

24. Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo:					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	3	7	Altamente positiva	21	12%
b) Con mucha frecuencia	7	6	Positiva	42	28%
c) Periódicamente	3	5	Positiva	15	12%
d) Algunas veces	5	4	Neutral	20	20%
e) Muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	8%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%
g) Nunca	5	1	Altamente negativa	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>109</b>	<b>100%</b>
				<b>Neutral</b>	

### 8.3.3 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “toma de decisiones”

El personal tiene la percepción de que a veces las directivas de la compañía no les tienen en cuenta para tomar decisiones que afectan su trabajo (tabla 8), esta dimensión de la variable tiene una tendencia a la baja con 100 puntos en el nivel de percepción ubicándose en un nivel medio, lo que amerita llevar a cabo acciones para mejorar este aspecto.



Tabla 8.

*Percepción acerca de las decisiones de los directivos que afectan el trabajo del área de telas de la compañía*

31. Las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Total acuerdo	1	7	Altamente positiva	7	4%
b) casi total acuerdo	4	6	Positiva	24	16%
c) Parcialmente de acuerdo	5	5	Positiva	25	20%
d) Indeciso	8	4	Neutral	32	32%
e) Parcialmente en desacuerdo	2	3	Negativa	6	8%
f) Casi total desacuerdo	1	2	Negativa	2	4%
g) Total desacuerdo	4	1	Altamente negativa	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>
				<b>Neutral</b>	

Por otra parte, aunque existe una percepción positiva acerca de la participación que tienen los empleados en las decisiones que se toman en la empresa (tabla 9), el puntaje obtenido en esta dimensión (125 puntos) lo ubica en un nivel que se acerca a los niveles más bajos de la escala, de ahí que se deba trabajar en esta dimensión para potencializarla.

Tabla 9.

*Percepción acerca de la participación de los empleados en las decisiones que se toman en la empresa y afectan su trabajo*

30. Participo de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	5	7	Altamente positiva	35	20%
b) Con mucha frecuencia	5	6	Positiva	30	20%
c) Periódicamente	7	5	Positiva	35	28%
d) Algunas veces	5	4	Neutral	20	20%
e) Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	4%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%
g) Nunca	2	1	Altamente negativa	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>125</b>	<b>100%</b>
				<b>Positiva</b>	

#### 8.3.4 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “relaciones

interpersonales”

Esta variable merece especial atención por parte de la compañía, pues es evidente que la mayoría de las dimensiones que la componen poseen bajos niveles de percepción, es así como el estudio efectuado muestra que la participación en actividades por fuera de la empresa es baja, así como aquellas actividades de esparcimiento que se podrían llevar a cabo dentro de la empresa en horarios de descanso, el nivel de percepción en esta variable es medio con tendencia a ser percibida negativamente.

### 8.3.5 Aspectos a mejorar o potencializar de la variable “motivación”

En esta variable, la percepción que tienen los encuestados sobre la correspondencia entre lo que hacen y el salario percibido es negativa (tabla 10) y lo que se nota es que hay un segmento representativo de los encuestados que no está satisfecho con el salario que percibe, de ahí que se deba tratar, en la medida de las posibilidades económicas de la empresa, de mejorar este aspecto.

Tabla 10.

*Percepción de los encuestados acerca del salario que reciben*

38. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Total acuerdo	2	7	Altamente positiva	14	8%
b) casi total acuerdo	4	6	Positiva	24	16%
c) Parcialmente de acuerdo	4	5	Positiva	20	16%
d) Indeciso	5	4	Neutral	20	20%
e) Parcialmente en desacuerdo	2	3	Negativa	6	8%
f) Casi total desacuerdo	4	2	Negativa	8	16%
g) Total desacuerdo	4	1	Altamente negativa	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>96</b>	<b>100%</b>
				<b>Negativa</b>	

Otra dimensión de la variable que debe ser mejorada es la que se relaciona con las recompensas no económicas, pues existe una percepción neutral (113 puntos) con tendencia a ser negativa que muestra cierto nivel de insatisfacción con el reconocimiento por el trabajo bien hecho (tabla 11).

Tabla 11.

*Percepción del personal sobre el reconocimiento de su trabajo*

41. Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%
b) Con mucha frecuencia	7	6	Positiva	42	28%
c) Periódicamente	7	5	Positiva	35	28%
d) Algunas veces	6	4	Neutral	24	24%
e) Muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	8%
f) Casi nunca	3	2	Negativa	6	12%
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>113</b>	<b>100%</b>
				<b>Neutral</b>	

Otro aspecto que merece ser evaluado y mejorado por la organización dentro de esta variable de la motivación, es el relacionado con la comunicación sobre el desempeño de los trabajadores (tabla 12), pues los encuestados muestran una percepción neutral con clara tendencia a ser negativa cuando se les indaga sobre este aspecto.

Tabla 12.

*Percepción acerca de la comunicación del desempeño*

42. cuando revisan y evalúan su trabajo, su jefe inmediato u otros jefes le comunican su concepto sobre los resultados.					
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	1	7	Altamente positiva	7	4%
b) Con mucha frecuencia	5	6	Positiva	30	20%
c) Periódicamente	8	5	Positiva	40	32%
d) Algunas veces	0	4	Neutral	0	0%
e) Muy de vez en cuando	5	3	Negativa	15	20%
f) Casi nunca	5	2	Negativa	10	20%
g) Nunca	1	1	Altamente negativa	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>103</b>	<b>100%</b>
				<b>Neutral</b>	

## **9. Discusión**

Los resultados arrojados por la encuesta de clima organizacional realizada en la empresa Dogama S.A.S. son semejantes a los obtenidos en el estudio de clima organizacional en empresas colombianas por Méndez (2005), donde a partir de diversos estudios efectuados entre 1980 y 2004 en los cuales se analizaron un total de 176 empresas colombianas a las que se les aplicó el IMCOC, se encontró que los empleados aunque están satisfechos con el trabajo que realizan, tienen una percepción negativa acerca del salario y el reconocimiento que reciben. En el estudio reseñado, se encontró además que aunque los trabajadores consideran que es importante que las empresas lleven a cabo actividades de tipo social, deportivo, recreativo y otros, no participan en dichas actividades. En lo relativo a la variable control, el presente estudio también resulta concordante con los resultados obtenidos en los estudios analizados por Méndez, donde se plantea que generalmente los empleados en Colombia aceptan la autoridad del jefe como evaluador de su trabajo.

No obstante lo anterior, el presente estudio se diferencia del efectuado por Méndez (2005) en el desempeño de la variable toma de decisiones, pues aunque el autor plantea que existe una baja participación de los trabajadores en las decisiones que se toman en las empresas colombianas, en el presente estudio se encontró que los encuestados perciben positivamente su participación en el proceso de toma de decisiones.

Los resultados de la variable cooperación obtenidos en este estudio, también

divergen, aunque no de manera significativa, con los resultados obtenidos en los diferentes estudios de clima organizacional analizados por el Méndez (2005), pues mientras los niveles de percepción obtenidos en el presente estudio fueron altamente positivos, en los estudios reseñados por el autor la percepción sólo alcanza a ser positiva para la variable.

Ahora bien, en el presente estudio es evidente que aunque el clima laboral en la mayoría de las diferentes variables analizadas es positivo, el personal de la empresa se encuentra desmotivado y esta variable tiene gran incidencia en el ambiente de trabajo. Uno de los aspectos peor calificados de esta variable es el salario, esto es, que el personal considera que su esfuerzo no se ve económicamente bien compensado, lo cual podría explicar la alta rotación de personal, recuerdese por ejemplo que el 44% del personal que labora en el área de telas, lleva menos de un año en la empresa.

No obstante lo anterior, explicar la alta rotación de personal debido a los bajos salarios es un criterio demasiado simplista, en este sentido, Marín (1992) señala como los experimentos desarrollados por el psicólogo organizacional Elton Mayo demuestran que las necesidades sociales son una importante fuente de motivación, es decir, que el trabajador aunque asigna gran importancia al salario, también requiere de un incentivo social que se manifiesta a través la aceptación y el sentimiento de pertenencia, pues al fin y al cabo el trabajo es una actividad social y en las empresas se forman grupos informales que son supremamente importantes para mantener un buen ambiente laboral.

Thomson y Rodríguez (2000) por su parte, señalan que tan importante como la

retribución económica, lo es el reconocimiento y para probarlo, citan el caso del banco británico Midland que gastaba seis millones de libras en retribución económica para sus empleados, pero que a partir del desarrollo de un programa de incentivos donde se enseñaba a los directivos del banco a reconocer el trabajo de sus empleados, logró ahorrarse cuatro millones de libras.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima organizacional realizado en la empresa Dogamas S.A.S. corroboran las afirmaciones de los expertos, pues además del factor económico, se encontró que el reconocimiento y las relaciones interpersonales puntúan muy bajo y no alcanzan a ser percibidos como positivos, este hallazgo explicaría el porqué de los elevados índices de rotación de personal en el área de telas de la compañía, esto es, que además del factor económico, existe un déficit de incentivos no monetarios y las relaciones sociales medidas por las relaciones interpersonales tampoco son buenas.

## **10. Limitaciones**

La principal limitación con la cual se tropezó el presente estudio, está relacionada con la dificultad económica para comprar el software específico que utiliza el IMCOC, por lo cual debió recurrirse a la utilización de la hoja de cálculo de Excel para subsanar dicha deficiencia. Otra de las limitantes del presente estudio fue de tipo metodológico, pues la muestra, aunque es representativa del área de telas, no lo es de la empresa, requiriéndose de estudios complementarios que aborden el clima organizacional de toda

la compañía para obtener datos fiables acerca del clima organizacional en Dogama S.A.S.

## **11. Conclusiones**

En términos generales, se concluye que el clima organizacional en la compañía es bueno, sin embargo existen algunas variables del ambiente laboral que es necesario mejorar, como son las relacionadas con la motivación y la variable de relaciones interpersonales, donde las percepciones aunque están en niveles medios, tienden a ser negativas.

En cuanto a los aspectos puntuales que se deben trabajar al interior de la organización para mejorar el ambiente de trabajo, se encontró que existe cierta insatisfacción con la parte de salarios, reconocimiento y comunicación del desempeño, además de que se debe mejorar la participación de los trabajadores en actividades sociales, deportivas, recreacionales, entre otras, que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales.

Aunque existe una percepción positiva frente al proceso de toma de decisiones, en la presente investigación se concluye que, a nivel directivo, los empleados perciben que no se les hace partícipes de las decisiones que les afectan en su trabajo.

## **12. Recomendaciones**

Con el fin de dar cumplimiento a uno de los objetivos planteados inicialmente, se formulan las siguientes recomendaciones para mejorar el clima en la organización:

Se recomienda ampliamente, llevar a cabo actividades de integración, lúdicas, deportivas, culturales, recreacionales y de cualquier índole, que contribuyan a mejorar las relaciones interpersonales, pues de ello depende en gran medida que la empresa pueda contar con unos mayores niveles de cooperación y mejore de paso las relaciones entre los miembros del área de telas.

Desde el ámbito de la psicología, se recomienda ampliamente que se lleve a cabo con el personal un proceso de educación emocional orientado por un psicólogo, donde los participantes puedan desarrollar una mayor competencia emocional en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, lo cual sin duda les permitirá desarrollar y potencializar sus habilidades sociales.

Un adecuado programa de educación emocional, no sólo contribuirá a mejorar las relaciones interpersonales, sino que permitirá al talento humano de la compañía obtener mayor autoconocimiento acerca de sus emociones, autocontrol, tolerancia y resistencia al fracaso, potenciando su motivación frente al trabajo.

Se recomienda que al interior de la organización y de forma paralela al programa de incentivos económicos que se tiene, se diseñe un programa de incentivos



emocionales o no-económicos, que sirva para estimular y motivar al personal, este tipo de incentivo complementa el incentivo económico y constituye una poderosa herramienta que contribuye a mejorar la percepción en las personas acerca del ambiente de trabajo y la retribución que recibe.

Se recomienda la adopción de estrategias encaminadas a lograr que desde los niveles directivos se involucre más al personal en la toma de decisiones que les afectan, también la adopción de un plan de comunicaciones eficaz, con unos adecuados canales de comunicación que sirvan para transmitir, desde los niveles directivos, las decisiones que se tomen.

Finalmente, es importante que se haga un estudio de salarios, para que se determine cómo está la empresa frente a los competidores del sector, pues es necesario determinar si los salarios que se pagan en la empresa son acordes con lo que pagan las otras empresas a los trabajadores del área de telas.

### **Bibliografía**

Acosta, J. M. (2013). *Dirigir, 5ª edición*. España: ESIC Editorial.

Agüera Ibáñez, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Dirección General de Fomento Editorial.

Alvarado, A. y Contreras, M. R. (2010). Enfoques para el estudio del clima laboral en las organizaciones. En Velarde, M. y Maldonado, A. V. *Estrategias*

- organizacionales de competitividad. Enfoques regionales* (págs. 99-130). España: Plaza y Valdés.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: USAT Escuela de Economía.
- Aparicio, P., & Blanco, R. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. España: Macmillan Iberia .
- Belz, F., Peattie, K. y Galí, J. (2013). *Marketing de sostenibilidad*. España: Profit Editorial.
- Caso Neira, A. (2003). *Sistemas de incentivos a la producción, 2ª edición*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Castillo, J. (2012). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad, 3ª edición*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Chacón Castaño, P. C. (10 de julio de 2002). *Solución de conflictos*. Recuperado el 7 de junio de 2015, de sitio web de educación virtual de la Universidad Nacional de Colombia:  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/dapf/Solucion.pdf>
- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Fernández Ledesma, J. D. (2005). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Gan, F. y Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. España: Editorial UOC.

- García, G. (2007). Clima organizacional: hacia un nuevo modelo. *Revista Porik An*, 12, 151-178.
- Gil Hernández, F. (2012). *Tratado de medicina del trabajo, Vol. 1, 2ª edición*. Barcelona: Elsevier España.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gonçalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*, 7ª edición. México: McGraw Hill Interamericana.
- Jueguen, F. (15 de julio de 2012). Se valora más el clima laboral que el salario. *Diario la Nación*, pág. 10.
- Lerma, A. E. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Llaneza Álvarez, F. J. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada*, 13ª edición. Valladolid (España): Lex Nova.
- Macías Becerril, L. (2011). *Del maltrato al éxito laboral. Fundamentos, herramientas, técnicas, propuestas*. México: Fundación LAMB, A.C. ProHumano.
- Marín, A. (1992). *Sociología de la empresa*. Madrid : España.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

- Méndez, C. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Revista Universidad y Empresa*, 4 (9), 100-121.
- Novel, G., Llunch, M. T., & Miguel, M. D. (2000). *Enfermería psicosocial y salud mental*. Barcelona, España: Elsevier Doyma.
- Peña, J. A., Macías, N. I., & Morales, F. L. (2011). *Manual de práctica básica. Motivación y emoción, 2ª edición*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Quijano Peñuela, J. E., & Reyes Grass, J. M. (2004). *Historia y doctrina de la cooperación*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Revista Semana. (10 de septiembre de 2014). *Las emociones positivas se pueden aprender*. Recuperado de: <http://www.semana.com/educacion/articulo/las-emociones-positivas-se-pueden-aprender/402318-3>
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2009). *Fundamentos de administración. Conceptos esenciales y aplicaciones, 6ª edición*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Sánchez, E., Zarco, V., & Martín, M. (2004). El grupo como unidad de análisis. En A. Rodríguez, *Psicología de las organizaciones* (págs. 167-232). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Ruiz Olabuenaga, J. I. (2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao, España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Bogotá: Editorial Universitaria de América.
- Thomson, K., & Rodríguez, A. (2000). *El capital emocional*. Madrid: ESIC Editorial.

- Toro Jaramillo, I. D. y Parra Ramírez, R. D. (2006). *Método y conocimiento. Metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Toro, F. (1992). *Desempeño y productividad*, 2ª edición. Colombia: Cincel Ltda.
- Toro Alvarez, F. (S.F. ). *Clima organizacional y productividad laboral*. Recuperado el 27 de mayo de 2015, de sitio web Cámara de Comercio de Medellín: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/herramientas/clima-organizacional-productividad-herramientas.pdf>
- Vásquez Luis, R. (2006). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial.
- Velásquez Ramírez, D. (13 de febrero de 2012). *Clima organizacional en la Universidad del Valle (documento de trabajo)*. Recuperado el 26 de mayo de 2015, de sitio web Sistema de Gestión Integral de la Calidad GICUV de la Universidad del Valle: [http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/documentos/mayo-07-de-2012-pdf/Informe-Encuesta-Clima-Organizacional-Feb-2012.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/documentos/mayo-07-de-2012-pdf/Informe-Encuesta-Clima-Organizacional-Feb-2012.pdf)
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. España: Ediciones Díaz de Santos.

## ANEXO A. Cuestionario IMCOC

Con esta encuesta la se desea conocer en forma directa la percepción que usted como empleado tiene acerca del clima organizacional. Por favor responda marcando una X la opción que mejor describa su actitud, no deje ninguna sin contestar. Es totalmente confidencial, por lo tanto no debe incluir ni su nombre ni su firma. Le agradecemos su colaboración.

### DATOS GENERALES

<p>1. SEXO</p> <p>Femenino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>2. NIVEL EDUCATIVO</p> <p>Primaria <input type="checkbox"/> Bachillerato <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnológico <input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Postgrado <input type="checkbox"/></p>	<p>3. ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/> 1-3 años <input type="checkbox"/> 4-6 años <input type="checkbox"/> 7-10 años <input type="checkbox"/> Más de 10 años <input type="checkbox"/></p> <p>4. CARGO</p> <p>_____</p>
--	---

### ENCUESTA

#### VARIABLE OBJETIVOS

##### 1. Considera que su conocimiento acerca de la misión de la empresa es:

a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Malo ☐ f. Muy malo ☐ g. Péximo ☐

##### 2. Considera que su conocimiento acerca de los valores de la empresa es:

a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Malo ☐ f. Muy malo ☐ g. Péximo ☐

##### 3. Considera que su conocimiento acerca de los objetivos de la empresa es:

a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Malo ☐ f. Muy malo ☐ g. Péximo ☐

Cuestionario diseñado con base en el IMCOC (Méndez, 2005)

**4. Usted percibe que la información recibida por usted sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó a trabajar en ella fue:**

a. Toda la información ☐ b. La suficiente ☐ c. Apenas la necesaria ☐ d. Alguna ☐ e. Muy poca ☐ f. Casi ninguna ☐ g. Ninguna ☐

**5. Considera usted que la información que recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa es:**

a. Toda la información ☐ b. La suficiente ☐ c. Apenas la necesaria ☐ d. Alguna ☐ e. Muy poca ☐ f. Casi ninguna ☐ g. Ninguna ☐

**6. La cantidad de información que recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo fue:**

a. Toda la información ☐ b. La suficiente ☐ c. Apenas la necesaria ☐ d. Alguna ☐ e. Muy poca ☐ f. Casi ninguna ☐ g. Ninguna ☐

**7. La información que recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es:**

a. Toda la información ☐ b. La suficiente ☐ c. Apenas la necesaria ☐ d. Alguna ☐ e. Muy poca ☐ f. Casi ninguna ☐ g. Ninguna ☐

**8. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que percibe**

a. Contento y satisfecho ☐ b. Contento ☐ c. bien ☐ d. indiferente ☐ e. Algo insatisfecho ☐ f. Insatisfecho ☐ g. Completamente insatisfecho ☐

**9. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe**

a. Contento y satisfecho ☐ b. Contento ☐ c. bien ☐ d. indiferente ☐ e. Algo insatisfecho ☐ f. Insatisfecho ☐ g. Completamente insatisfecho ☐

**10. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso**

a. Contento y satisfecho ☐ b. Contento ☐ c. bien ☐ d. indiferente ☐ e. Algo insatisfecho ☐ f. Insatisfecho ☐ g. Completamente insatisfecho ☐

**11. En esta empresa las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo:**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

#### **VARIABLE COOPERACIÓN**

##### **12. La ayuda y colaboración que le brindan sus compañeros es:**

a. Excelente ☐ b. Buena ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Mala ☐ f. Muy mala ☐ g. Pésima ☐

##### **13. Usted le ayuda a sus compañeros en la ejecución de su labor:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

##### **14. Usted participa y se muestra activo en las reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabaja:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

##### **15. Solicita apoyo a sus compañeros de área para superar dificultades en su trabajo:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

##### **16. Usted participa con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el área para la que trabaja.**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

##### **17. El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles inquietudes y problemas personales es:**

a. Toda la confianza ☐ b. La suficiente ☐ c. Apenas la necesaria ☐ d. Alguna ☐ e. Muy poca ☐ f. Casi ninguna ☐ g. Ninguna ☐

##### **18. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo son:**

a. Excelentes ☐ b. Buenas ☐ c. Aceptables ☐ d. Regulares ☐ e. Malas ☐ f. Muy malas ☐ g. Pésimas ☐

Cuestionario diseñado con base en el IMCOC (Méndez, 2005)



**19. Siente usted que con el apoyo de los compañeros de su área se solucionan los problemas de trabajo:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**VARIABLE LIDERAZGO**

**20. Cuando tiene inquietudes y problemas relacionados con su trabajo se las plantea a su jefe inmediato:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**21. Su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**22. Está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**23. Su jefe inmediato lo apoya para que pueda hacer el trabajo que le corresponde:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**24. Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**25. La comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato es:**

a. Excelente ☐ b. Buena ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Mala ☐ f. Muy mala ☐ g. Pésima ☐

**26. La confianza que tiene usted y sus compañeros de sección con el jefe inmediato es:**

Cuestionario diseñado con base en el IMCOC (Méndez, 2005)

a. Excelente ☐ b. Buena ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Mala ☐ f. Muy mala ☐ g. Pésima ☐

**27. Su jefe inmediato le permite comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**VARIABLE TOMA DE DECISIONES**

**28. Su jefe inmediato le brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle:**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**29. En el área los empleados participan en decisiones de trabajo que les dan más responsabilidad de la que tienen**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**30. Participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**31. Las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**32. Las personas que trabajan en su área pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES**

**33. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.**

Cuestionario diseñado con base en el IMCOC (Méndez, 2005)

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**34. Es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**35. Participa en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**36. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**VARIABLE MOTIVACIÓN**

**37. El trabajo que realiza le hace sentir:**

a. Contento y satisfecho ☐ b. Contento ☐ c. bien y le agrada ☐ d. indiferente ☐ e. Algo insatisfecho ☐ f. Insatisfecho ☐ g. Completamente insatisfecho ☐

**38. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**39. Cómo se siente al trabajar para esta empresa**

a. Contento y satisfecho ☐ b. Contento ☐ c. bien y le agrada ☐ d. indiferente ☐ e. Algo insatisfecho ☐ f. Insatisfecho ☐ g. Completamente insatisfecho ☐

**40. Cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios.**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**41. Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**42. cuando revisan y evalúan su trabajo, su jefe inmediato u otros jefes le comunican su concepto sobre los resultados.**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**VARIABLE CONTROL**

**43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.**

a. Total acuerdo ☐ b. casi total acuerdo ☐ c. Parcialmente de acuerdo ☐ d. Indeciso ☐ e. Parcialmente en desacuerdo ☐ f. Casi total desacuerdo ☐ g. Total desacuerdo ☐

**44. El jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que usted realiza.**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

**45. La forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es:**

a. Excelente ☐ b. Bueno ☐ c. Aceptable ☐ d. Regular ☐ e. Malo ☐ f. Muy malo ☐ g. Péximo ☐

**46. El control al trabajo debe ser realizado:**

a. Siempre ☐ b. Con mucha frecuencia ☐ c. Periódicamente ☐ d. Algunas veces ☐ e. Muy de vez en cuando ☐ f. Casi nunca ☐ g. Nunca ☐

## **ANEXO B. Consentimiento informado.**

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EL PROYECTO DE GRADO**

Yo \_\_\_\_\_, identificado con c.c # \_\_\_\_\_ acepto la ejecución del proyecto de investigación titulado Diagnóstico de clima organizacional aplicado al área de telas de la empresa Dogama S.A.S. A cargo de la estudiante Catalina Jaramillo Monsalve quien lo realiza con el objeto de optar por el título de psicóloga en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, sede Bello.

Manifiesto tener información clara y precisa sobre el objeto de este trabajo de grado, sus fines y los procesos que se emplean para el análisis y presentación de resultados.

Por otra parte la estudiante se ha comprometido a socializar los resultados de su investigación

Para constancia firman

Firma y c.c. encuestado: \_\_\_\_\_

Firma y c.c. de la Investigadora: \_\_\_\_\_  
Catalina Jaramillo Monsalve

Fecha de la encuesta: \_\_\_\_\_

ANEXO C. Resultados de la encuesta

VARIABLE OBJETIVOS

1. Considera que su conocimiento acerca de la misión de la empresa es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelente	6	7	Altamente positiva	42	24%	Altamente Positiva	24%
b) Bueno	14	6	Positiva	84	56%	Positiva	68%
c) Aceptable	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	4%
d) Regular	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	4%
e) Malo	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Muy malo	0	2	Negativa	0	0%	100%	
g) Pésimo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	25			148	100%		
				Positiva			



2. Considera que su conocimiento acerca de los valores de la empresa es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelente	5	7	Altamente positiva	35	20%	Altamente Positiva	20%
b) Bueno	16	6	Positiva	96	64%	Positiva	76%
c) Aceptable	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	4%
d) Regular	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	0%
e) Malo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Muy malo	0	2	Negativa	0	0%	100%	
g) Pésimo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
TOTAL	25			150	100%		
				Positiva			



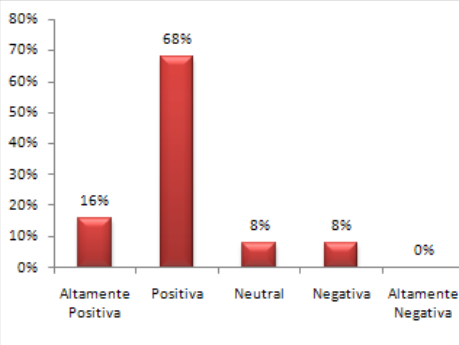
3. Considera que su conocimiento acerca de los objetivos de la empresa es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelente	5	7	Altamente positiva	35	20%	Altamente Positiva	20%
b) Bueno	16	6	Positiva	96	64%	Positiva	72%
c) Aceptable	2	5	Positiva	10	8%	Neutral	4%
d) Regular	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	4%
e) Malo	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Muy malo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Pésimo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>148</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



4. Usted percibe que la información recibida por usted sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó a trabajar en ella fue:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Toda la información	4	7	Altamente positiva	28	16%	Altamente Positiva	16%
b) La suficiente	13	6	Positiva	78	52%	Positiva	68%
c) Apenas la necesaria	4	5	Positiva	20	16%	Neutral	8%
d) Alguna	2	4	Neutral	8	8%	Negativa	8%
e) Muy poca	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	0%
f) Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g) Ninguna	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>140</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



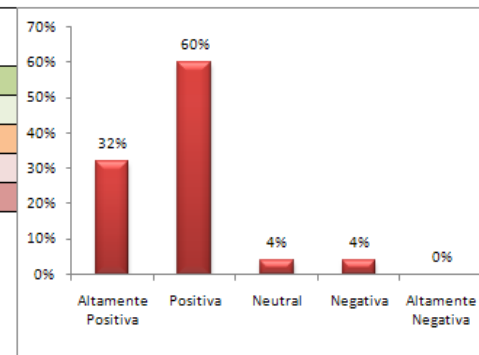
5. Considera usted que la información que recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Toda la información	3	7	Altamente positiva	21	12%	Altamente Positiva	12%
b) La suficiente	14	6	Positiva	84	56%	Positiva	68%
c) Apenas la necesaria	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	8%
d) Alguna	2	4	Neutral	8	8%	Negativa	8%
e) Muy poca	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	4%
f) Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g) Ninguna	1	1	Altamente negativa	1	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>135</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



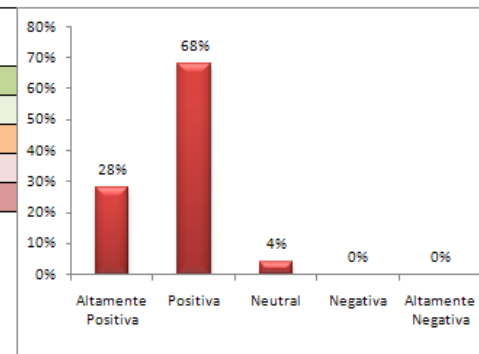
**6. La cantidad de información que recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo fue:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Toda la información	8	7	Altamente positiva	56	32%	Altamente Positiva	32%
b) La suficiente	10	6	Positiva	60	40%	Positiva	60%
c) Apenas la necesaria	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	4%
d) Alguna	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	4%
e) Muy poca	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g) Ninguna	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>148</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



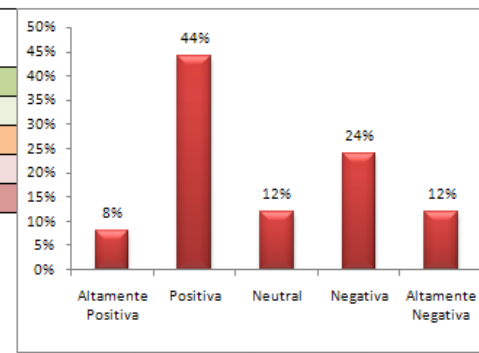
**7. La información que recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Toda la información	7	7	Altamente positiva	49	28%	Altamente Positiva	28%
b) La suficiente	12	6	Positiva	72	48%	Positiva	68%
c) Apenas la necesaria	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	4%
d) Alguna	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	0%
e) Muy poca	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g) Ninguna	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>150</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



**8. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que percibe**

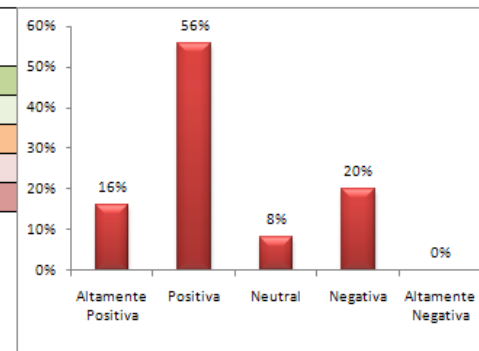
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Contento y satisfecho	2	7	Altamente positiva	14	8%	Altamente Positiva	8%
b) Contento	2	6	Positiva	12	8%	Positiva	44%
c) bien	9	5	Positiva	45	36%	Neutral	12%
d) indiferente	3	4	Neutral	12	12%	Negativa	24%
e) Algo insatisfecho	5	3	Negativa	15	20%	Altamente Negativa	12%
f) Insatisfecho	1	2	Negativa	2	4%		
g) Completamente insatisfecho	3	1	Altamente negativa	3	12%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>103</b>	<b>100%</b>		
				Neutral			





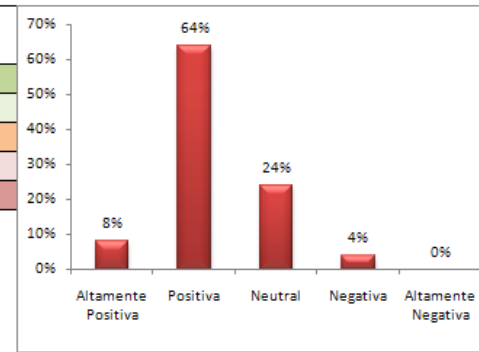
**9. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Contento y satisfecho	4	7	Altamente positiva	28	16%	Altamente Positiva	16%
b) Contento	7	6	Positiva	42	28%	Positiva	56%
c) bien	7	5	Positiva	35	28%	Neutral	8%
d) indiferente	2	4	Neutral	8	8%	Negativa	20%
e) Algo insatisfecho	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	0%
f) Insatisfecho	3	2	Negativa	6	12%		100%
g) Completamente insatisfecho	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>125</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



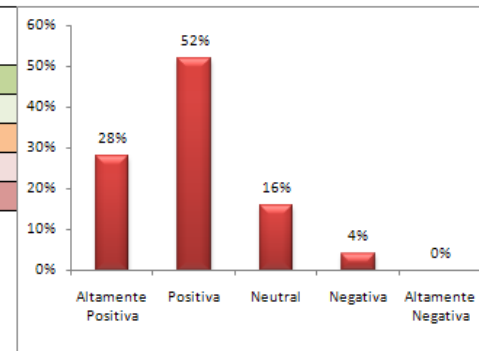
**10. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Contento y satisfecho	2	7	Altamente positiva	14	8%	Altamente Positiva	8%
b) Contento	5	6	Positiva	30	20%	Positiva	64%
c) bien	11	5	Positiva	55	44%	Neutral	24%
d) indiferente	6	4	Neutral	24	24%	Negativa	4%
e) Algo insatisfecho	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Completamente insatisfecho	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>126</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



**11. En esta empresa las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	7	7	Altamente positiva	49	28%	Altamente Positiva	28%
b) casi total acuerdo	6	6	Positiva	36	24%	Positiva	52%
c) Parcialmente de acuerdo	7	5	Positiva	35	28%	Neutral	16%
d) Indeciso	4	4	Neutral	16	16%	Negativa	4%
e) Parcialmente en desacuerdo	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Casi total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Total desacuerdo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>139</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



VARIABLE COOPERACIÓN

12. La ayuda y colaboración que le brindan sus compañeros es:



13. Usted le ayuda a sus compañeros en la ejecución de su labor:

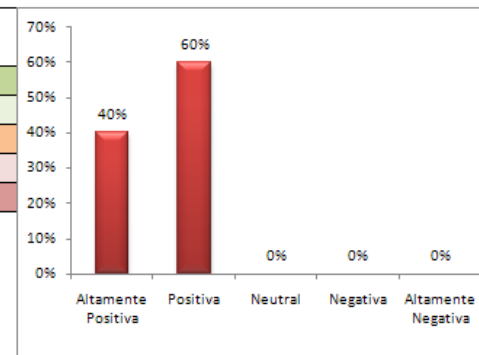


15. Solicita apoyo a sus compañeros de área para superar dificultades en su trabajo:



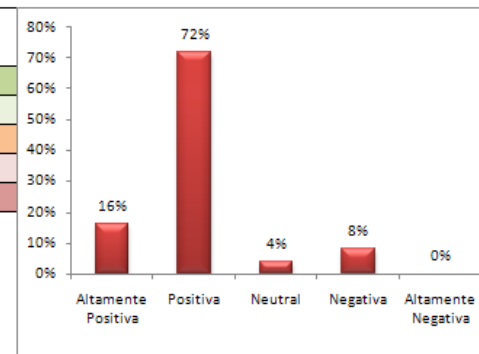
**16. Usted participa con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el área para la que trabaja.**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	10	7	Altamente positiva	70	40%	Altamente Positiva	40%
b) casi total acuerdo	10	6	Positiva	60	40%	Positiva	60%
c) Parcialmente de acuerdo	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	0%
d) Indeciso	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Total desacuerdo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>155</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



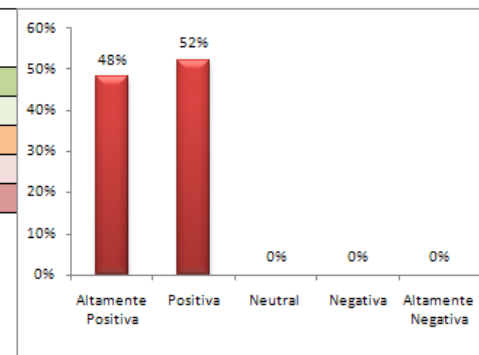
**17. El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles inquietudes y problemas personales es:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Toda la confianza	4	7	Altamente positiva	28	16%	Altamente Positiva	16%
b) La suficiente	8	6	Positiva	48	32%	Positiva	72%
c) Apenas la necesaria	10	5	Positiva	50	40%	Neutral	4%
d) Alguna	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	8%
e) Muy poca	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	0%
f) Casi ninguna	0	2	Negativa	0	0%		
g) Ninguna	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>136</b>	<b>100%</b>		
				Positiva			



**18. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo son:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelentes	12	7	Altamente positiva	84	48%	Altamente Positiva	48%
b) Buenas	12	6	Positiva	72	48%	Positiva	52%
c) Aceptables	1	5	Positiva	5	4%	Neutral	0%
d) Regulares	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Malas	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Muy malas	0	2	Negativa	0	0%		
g) Pésimas	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>161</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			

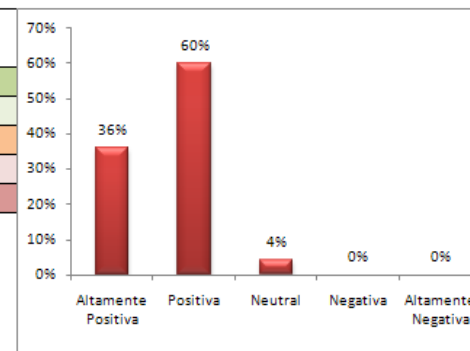


**19. Siente usted que con el apoyo de los compañeros de su área se solucionan los problemas de trabajo:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	9	7	Altamente positiva	63	36%
b) Con mucha frecuencia	12	6	Positiva	72	48%
c) Periódicamente	3	5	Positiva	15	12%
d) Algunas veces	1	4	Neutral	4	4%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>154</b>	<b>100%</b>

Altamente positiva

Niveles de percepción	%
Altamente Positiva	36%
Positiva	60%
Neutral	4%
Negativa	0%
Altamente Negativa	0%



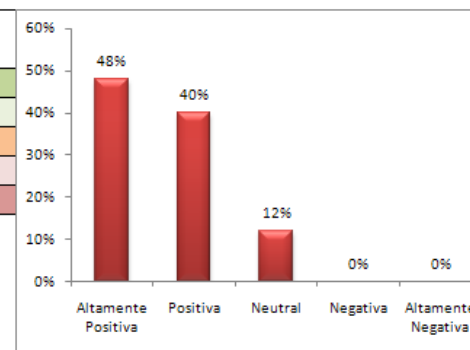
## VARIABLE LIDERAZGO

**20. Cuando tiene inquietudes y problemas relacionados con su trabajo se las plantea a su jefe inmediato:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	12	7	Altamente positiva	84	48%
b) Con mucha frecuencia	8	6	Positiva	48	32%
c) Periódicamente	2	5	Positiva	10	8%
d) Algunas veces	3	4	Neutral	12	12%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%
g) Nunca	0	1	Altamente Negativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>154</b>	<b>100%</b>

Altamente positiva

Niveles de percepción	%
Altamente Positiva	48%
Positiva	40%
Neutral	12%
Negativa	0%
Altamente Negativa	0%

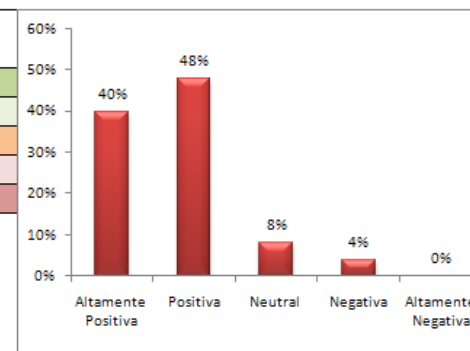


**21. Su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones:**

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%
a) Siempre	10	7	Altamente positiva	70	40%
b) Con mucha frecuencia	10	6	Positiva	60	40%
c) Periódicamente	2	5	Positiva	10	8%
d) Algunas veces	2	4	Neutral	8	8%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%
f) Casi nunca	1	2	Negativa	2	4%
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>150</b>	<b>100%</b>

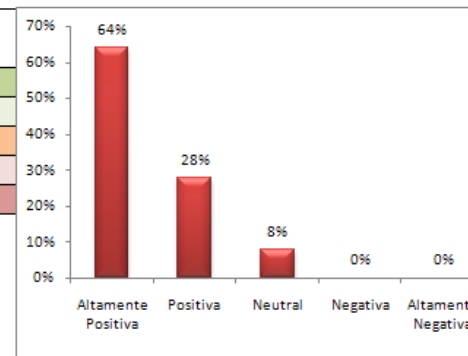
Positiva

Niveles de percepción	%
Altamente Positiva	40%
Positiva	48%
Neutral	8%
Negativa	4%
Altamente Negativa	0%



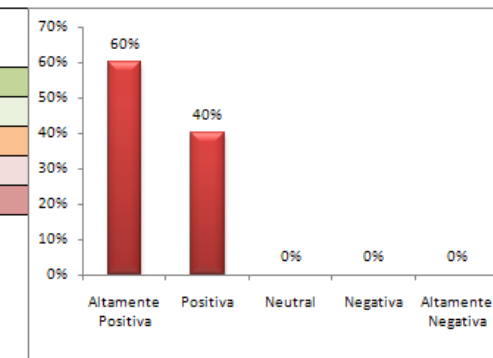
22. Está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	16	7	Altamente positiva	112	64%	Altamente Positiva	64%
b) Con mucha frecuencia	4	6	Positiva	24	16%	Positiva	28%
c) Periódicamente	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	8%
d) Algunas veces	2	4	Neutral	8	8%	Negativa	0%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>159</b>	<b>100%</b>		
				<b>Altamente positiva</b>			



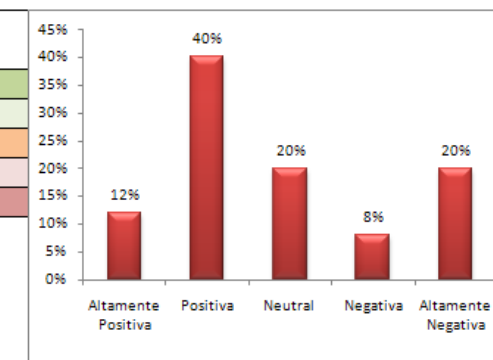
23. Su jefe inmediato lo apoya para que pueda hacer el trabajo que le corresponde:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	15	7	Altamente positiva	105	60%	Altamente Positiva	60%
b) Con mucha frecuencia	5	6	Positiva	30	20%	Positiva	40%
c) Periódicamente	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	0%
d) Algunas veces	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>160</b>	<b>100%</b>		
				<b>Altamente positiva</b>			



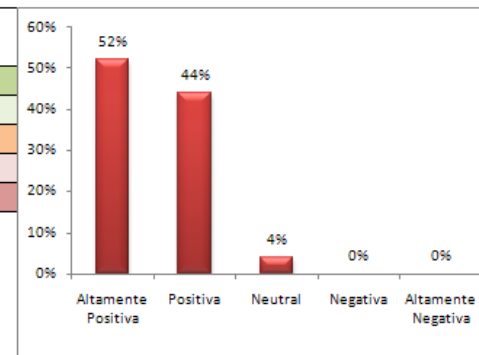
24. Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	3	7	Altamente positiva	21	12%	Altamente Positiva	12%
b) Con mucha frecuencia	7	6	Positiva	42	28%	Positiva	40%
c) Periódicamente	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	20%
d) Algunas veces	5	4	Neutral	20	20%	Negativa	8%
e) Muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	20%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g) Nunca	5	1	Altamente negativa	5	20%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>109</b>	<b>100%</b>		
				<b>Neutral</b>			



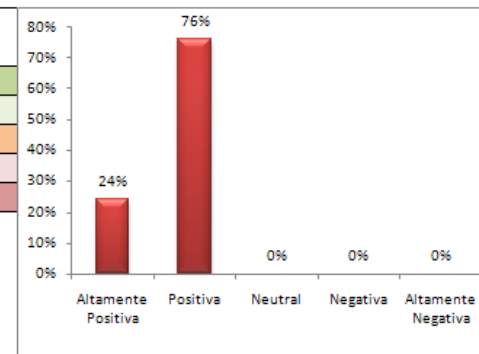
25. La comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelente	13	7	Altamente positiva	91	52%	Altamente Positiva	52%
b) Buena	8	6	Positiva	48	32%	Positiva	44%
c) Aceptable	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	4%
d) Regular	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	0%
e) Mala	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Muy mala	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Pésima	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>158</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



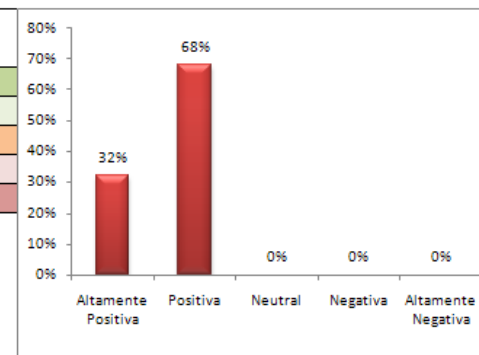
26. La confianza que tiene usted y sus compañeros de sección con el jefe inmediato es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelente	6	7	Altamente positiva	42	24%	Altamente Positiva	24%
b) Buena	17	6	Positiva	102	68%	Positiva	76%
c) Aceptable	2	5	Positiva	10	8%	Neutral	0%
d) Regular	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Mala	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Muy mala	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Pésima	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>154</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



27. Su jefe inmediato le permite comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados:

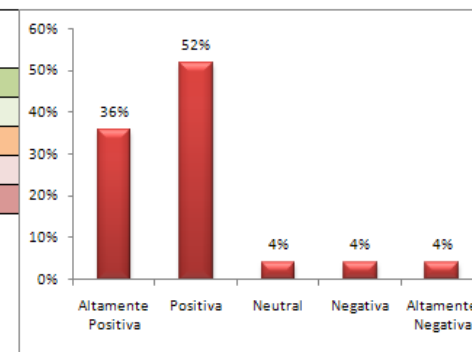
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	8	7	Altamente positiva	56	32%	Altamente Positiva	32%
b) Con mucha frecuencia	12	6	Positiva	72	48%	Positiva	68%
c) Periódicamente	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	0%
d) Algunas veces	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>153</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



## VARIABLE TOMA DE DECISIONES

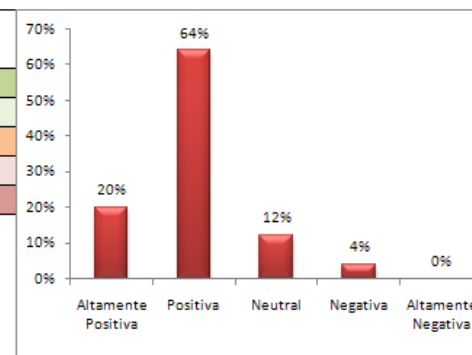
28. Su jefe inmediato le brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	9	7	Altamente positiva	63	36%	Altamente Positiva	36%
b) casi total acuerdo	7	6	Positiva	42	28%	Positiva	52%
c) Parcialmente de acuerdo	6	5	Positiva	30	24%	Neutral	4%
d) Indeciso	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	4%
e) Parcialmente en desacuerdo	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	4%
f) Casi total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Total desacuerdo	1	1	Altamente Negativa	1	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>143</b>	<b>100%</b>		
				<b>Positiva</b>			



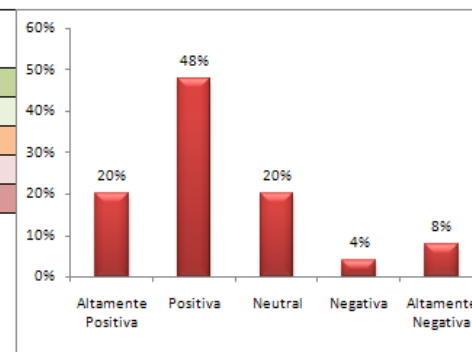
29. En el área los empleados participan en decisiones de trabajo que les dan más responsabilidad de la que tienen

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	5	7	Altamente positiva	35	20%	Altamente Positiva	20%
b) casi total acuerdo	11	6	Positiva	66	44%	Positiva	64%
c) Parcialmente de acuerdo	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	12%
d) Indeciso	3	4	Neutral	12	12%	Negativa	4%
e) Parcialmente en desacuerdo	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Casi total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Total desacuerdo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>141</b>	<b>100%</b>		
				<b>Positiva</b>			



30. Participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.

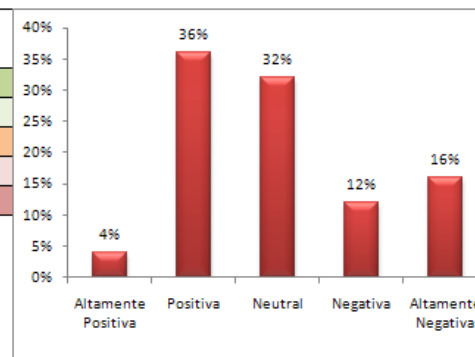
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	5	7	Altamente positiva	35	20%	Altamente Positiva	20%
b) Con mucha frecuencia	5	6	Positiva	30	20%	Positiva	48%
c) Periódicamente	7	5	Positiva	35	28%	Neutral	20%
d) Algunas veces	5	4	Neutral	20	20%	Negativa	4%
e) Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	8%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g) Nunca	2	1	Altamente negativa	2	8%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>125</b>	<b>100%</b>		
				<b>Positiva</b>			





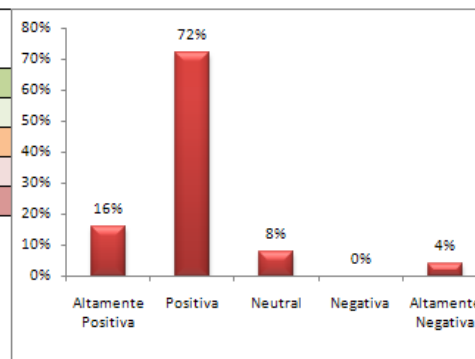
### 31. Las directivas de esta empresa me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	1	7	Altamente positiva	7	4%	Altamente Positiva	4%
b) casi total acuerdo	4	6	Positiva	24	16%	Positiva	36%
c) Parcialmente de acuerdo	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	32%
d) Indeciso	8	4	Neutral	32	32%	Negativa	12%
e) Parcialmente en desacuerdo	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	16%
f) Casi total desacuerdo	1	2	Negativa	2	4%		
g) Total desacuerdo	4	1	Altamente negativa	4	16%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>		
				<b>Neutral</b>			



### 32. Las personas que trabajan en su área pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.

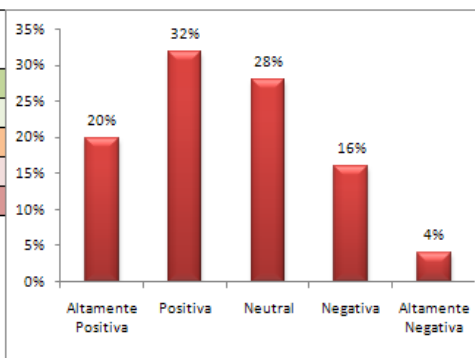
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	4	7	Altamente positiva	28	16%	Altamente Positiva	16%
b) Con mucha frecuencia	10	6	Positiva	60	40%	Positiva	72%
c) Periódicamente	8	5	Positiva	40	32%	Neutral	8%
d) Algunas veces	2	4	Neutral	8	8%	Negativa	0%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	4%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g) Nunca	1	1	Altamente negativa	1	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>137</b>	<b>100%</b>		
				<b>Positiva</b>			



## VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES

### 33. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.

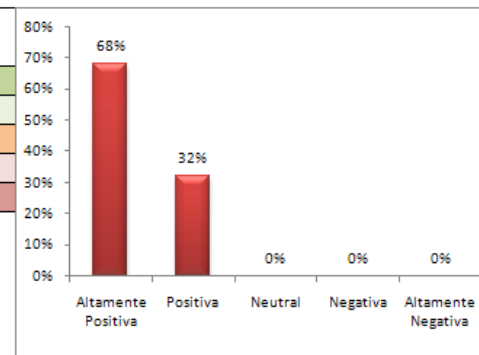
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	5	7	Altamente positiva	35	20%	Altamente Positiva	20%
b) Con mucha frecuencia	7	6	Positiva	42	28%	Positiva	32%
c) Periódicamente	1	5	Positiva	5	4%	Neutral	28%
d) Algunas veces	7	4	Neutral	28	28%	Negativa	16%
e) Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	4%
f) Casi nunca	3	2	Negativa	6	12%		
g) Nunca	1	1	Altamente Negativa	1	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>120</b>	<b>100%</b>		
				<b>Neutral</b>			





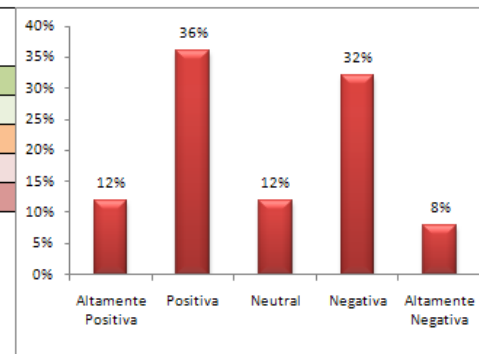
34. Es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	17	7	Altamente positiva	119	68%	Altamente Positiva	68%
b) casi total acuerdo	5	6	Positiva	30	20%	Positiva	32%
c) Parcialmente de acuerdo	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	0%
d) Indeciso	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Total desacuerdo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>164</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



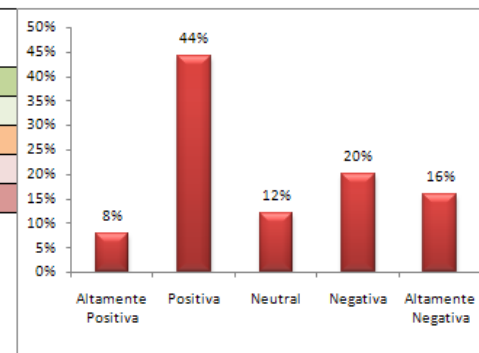
35. Participa en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	3	7	Altamente positiva	21	12%	Altamente Positiva	12%
b) Con mucha frecuencia	3	6	Positiva	18	12%	Positiva	36%
c) Periódicamente	6	5	Positiva	30	24%	Neutral	12%
d) Algunas veces	3	4	Neutral	12	12%	Negativa	32%
e) Muy de vez en cuando	6	3	Negativa	18	24%	Altamente Negativa	8%
f) Casi nunca	2	2	Negativa	4	8%		
g) Nunca	2	1	Altamente negativa	2	8%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>105</b>	<b>100%</b>		
				Neutral			



36. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	2	7	Altamente positiva	14	8%	Altamente Positiva	8%
b) Con mucha frecuencia	8	6	Positiva	48	32%	Positiva	44%
c) Periódicamente	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	12%
d) Algunas veces	3	4	Neutral	12	12%	Negativa	20%
e) Muy de vez en cuando	3	3	Negativa	9	12%	Altamente Negativa	16%
f) Casi nunca	2	2	Negativa	4	8%		
g) Nunca	4	1	Altamente negativa	4	16%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>106</b>	<b>100%</b>		
				Neutral			



VARIABLE MOTIVACIÓN

37. El trabajo que realiza le hace sentir:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Contento y satisfecho	7	7	Altamente positiva	49	28%	Altamente Positiva	28%
b) Contento	9	6	Positiva	54	36%	Positiva	68%
c) bien	8	5	Positiva	40	32%	Neutral	4%
d) indiferente	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	0%
e) Algo insatisfecho	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Completamente insatisfecho	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
TOTAL	25			147	100%		
				Positiva			

38. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña

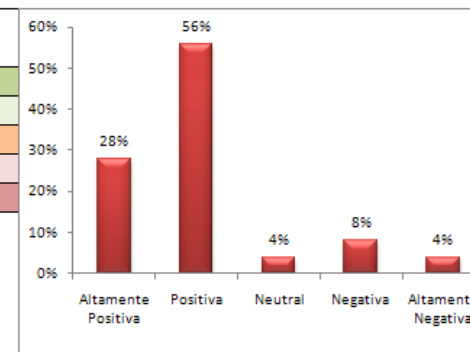
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	2	7	Altamente positiva	14	8%	Altamente Positiva	8%
b) casi total acuerdo	4	6	Positiva	24	16%	Positiva	32%
c) Parcialmente de acuerdo	4	5	Positiva	20	16%	Neutral	20%
d) Indeciso	5	4	Neutral	20	20%	Negativa	24%
e) Parcialmente en desacuerdo	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	16%
f) Casi total desacuerdo	4	2	Negativa	8	16%		100%
g) Total desacuerdo	4	1	Altamente negativa	4	16%		
TOTAL	25			96	100%		
				Negativa			

39. Cómo se siente al trabajar para esta empresa

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Contento y satisfecho	8	7	Altamente positiva	56	32%	Altamente Positiva	32%
b) Contento	9	6	Positiva	54	36%	Positiva	68%
c) bien	8	5	Positiva	40	32%	Neutral	0%
d) indiferente	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Algo insatisfecho	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Insatisfecho	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Completamente insatisfecho	0	1	Altamente negativa	0	0%		
TOTAL	25			150	100%		
				Positiva			

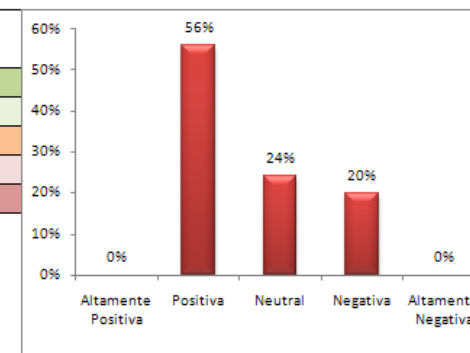
40. Cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios.

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	7	7	Altamente positiva	49	28%	Altamente Positiva	28%
b) casi total acuerdo	9	6	Positiva	54	36%	Positiva	56%
c) Parcialmente de acuerdo	5	5	Positiva	25	20%	Neutral	4%
d) Indeciso	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	8%
e) Parcialmente en desacuerdo	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	4%
f) Casi total desacuerdo	1	2	Negativa	2	4%		
g) Total desacuerdo	1	1	Altamente negativa	1	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>138</b>	<b>100%</b>		
				<b>Positiva</b>			



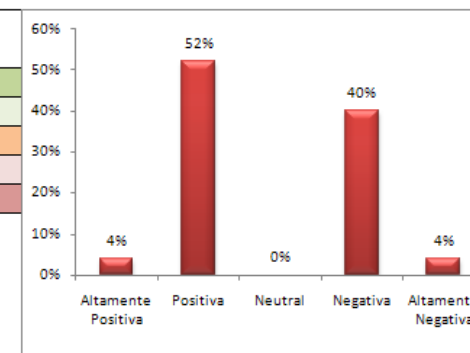
41. Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	0	7	Altamente positiva	0	0%	Altamente Positiva	0%
b) Con mucha frecuencia	7	6	Positiva	42	28%	Positiva	56%
c) Periódicamente	7	5	Positiva	35	28%	Neutral	24%
d) Algunas veces	6	4	Neutral	24	24%	Negativa	20%
e) Muy de vez en cuando	2	3	Negativa	6	8%	Altamente Negativa	0%
f) Casi nunca	3	2	Negativa	6	12%		
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>113</b>	<b>100%</b>		
				<b>Neutral</b>			



42. cuando revisan y evalúan su trabajo, su jefe inmediato u otros jefes le comunican su concepto sobre los resultados.

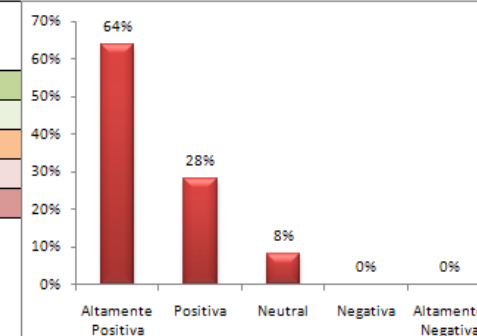
Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	1	7	Altamente positiva	7	4%	Altamente Positiva	4%
b) Con mucha frecuencia	5	6	Positiva	30	20%	Positiva	52%
c) Periódicamente	8	5	Positiva	40	32%	Neutral	0%
d) Algunas veces	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	40%
e) Muy de vez en cuando	5	3	Negativa	15	20%	Altamente Negativa	4%
f) Casi nunca	5	2	Negativa	10	20%		
g) Nunca	1	1	Altamente negativa	1	4%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>103</b>	<b>100%</b>		
				<b>Neutral</b>			



## VARIABLE CONTROL

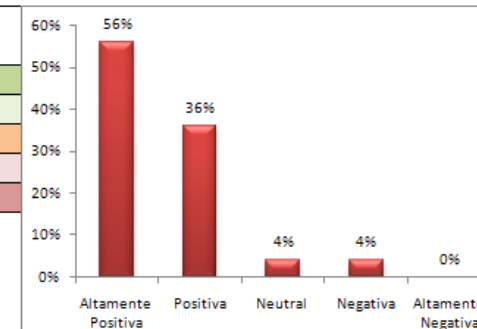
43. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza.

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Total acuerdo	16	7	Altamente positiva	112	64%	Altamente Positiva	64%
b) casi total acuerdo	5	6	Positiva	30	20%	Positiva	28%
c) Parcialmente de acuerdo	2	5	Positiva	10	8%	Neutral	8%
d) Indeciso	2	4	Neutral	8	8%	Negativa	0%
e) Parcialmente en desacuerdo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi total desacuerdo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Total desacuerdo	0	1	Altamente Negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>160</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



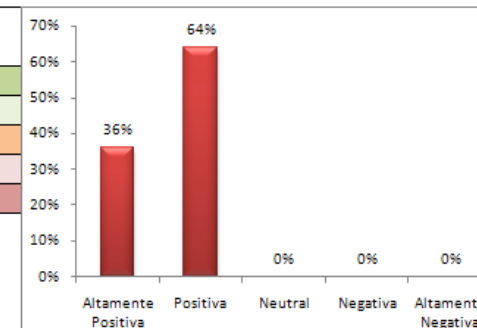
44. El jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que usted realiza

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	14	7	Altamente positiva	98	56%	Altamente Positiva	56%
b) Con mucha frecuencia	8	6	Positiva	48	32%	Positiva	36%
c) Periódicamente	1	5	Positiva	5	4%	Neutral	4%
d) Algunas veces	1	4	Neutral	4	4%	Negativa	4%
e) Muy de vez en cuando	1	3	Negativa	3	4%	Altamente Negativa	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>158</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



45. La forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Excelente	9	7	Altamente positiva	63	36%	Altamente Positiva	36%
b) Bueno	12	6	Positiva	72	48%	Positiva	64%
c) Aceptable	4	5	Positiva	20	16%	Neutral	0%
d) Regular	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Malo	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Muy malo	0	2	Negativa	0	0%		
g) Pésimo	0	1	Altamente negativa	0	0%		
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>			<b>155</b>	<b>100%</b>		
				Altamente positiva			



46. El control al trabajo debe ser realizado:

Respuesta	cant. De respuestas	Puntaje de la respuesta	Percepción	Puntaje parcial	%	Niveles de percepción	%
a) Siempre	14	7	Altamente positiva	98	56%	Altamente Positiva	56%
b) Con mucha frecuencia	8	6	Positiva	48	32%	Positiva	44%
c) Periódicamente	3	5	Positiva	15	12%	Neutral	0%
d) Algunas veces	0	4	Neutral	0	0%	Negativa	0%
e) Muy de vez en cuando	0	3	Negativa	0	0%	Altamente Negativa	0%
f) Casi nunca	0	2	Negativa	0	0%		100%
g) Nunca	0	1	Altamente negativa	0	0%		
TOTAL	25			161	100%		
				Altamente positiva			

